














# الشكوى .. هدية

## كيف تستعيد ولاء عملائك في الأوقات العصيبة؟

تمهيد بقلم "توني هسيه" المدير التنفيذي لشركة زابوس




چانيل بارلو - كلاوس مولر

إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق



الشكوى ... هدية

**الناشر: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية** (ش.م.م)

**العنوان:** ١٢ ش الدقي – الجيزة – مصر
**تليفون:** ٠٢/٣٧٦٢٢٨٣٠ –٠٢/٣٧٦٢٢٨٣١ –٠٢/٣٧٦٢٢٨٣٢ ٠٠٢/٠٢/٣٧٦٢٢٨٣٢ –
٠٢/٣٧٤٨٠٧٢٩ –٠٢/٣٧٤٩١٣٨٨
**فاكس:** ٠٢/٣٣٣٨٢٠٧٤

فهرسة أثناء النشر/ إعداد الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية. إدارة الشئون الفنية.

بارلو، جانيل
الشكوى ... هدية/ تأليف: جانيل بارلو – كلاوس مولر؛ ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق – ط ٠١– الجيزة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية (ش.م.م)، ٤٢٠ ص؛ ٢٢ سم./١٢
**تدمك:** 978-977-455-525-9
**رقم الإيداع:** ٢٠٠٩/٢٤٥٧٦
١– القصص الأمريكية
أ– مولر، كلاوس (مؤلف مشارك)
ب– العنوان
**ديوي:** ٨٢٣

**الطبعة العربية:** ٢٠١٠
**الطبعة الأجنبية:** ٢٠٠٨

**www.daralfarouk.com.eg**
**www.darelfarouk.com.eg**




# الشكوى ... هدية

# المحتـــويـــات

تمهيد

مقدمة

الجزء الأول: الشكاوى انعكاس لفكر العميل

الفصل الأول: استراتيجية الشكوى هدية

الفصل الثاني: حسن التعامل مع الشكاوى مقابل سوء التعامل معها

الفصل الثالث: تحقيق الأرباح من الشكاوى

الفصل الرابع: أسباب عدم طرح شكاوى من معظم العملاء

الفصل الخامس: ما يدور في ذهن العميل الذي يطرح الشكاوى

الجزء الثاني: تطبيق استراتيجية الشكوى هدية

الفصل السادس: منهج تحويل الشكوى إلى هدية

الفصل السابع: كسب عملاء أكثر تحمسًا للتعامل مع الشركة

الفصل الثامن: إثارة غضب العملاء وردود أفعالهم

الفصل التاسع: الشكاوى المكتوبة والرد عليها

الفصل العاشر: نشر الشكاوى على مواقع الويب

الجزء الثالث: تقبل الانتقادات والشكاوى الموجهة بشكل شخصي

الفصل الحادي عشر: كيفية التعامل مع التقييمات الشخصية

الفصل الثاني عشر: منح الهدايا عند طرح الشكاوى

خاتمة: التطلع إلى المستقبل

# تمهيــــد

قد يخطئ القارئ بعض الشيء في فهم عنوان هذا الكتاب، حيث يبـدو مـن الوهلة الأولى أنه مجرد كتاب عن كيفية التعامل مع الشكاوى. وبينـما يتحـدث هذا الكتاب عن الشكاوى في كل صفحة من صـفحاته، فإنـه يتنـاول بالفعـل موضوعًا أكثر أهمية وأوسع نطاقًا ألا وهو تقديم خدمة جيدة.

يعرف جميعنا أن الخدمة الجيدة تعد أمرًا مهمًا بالرغم من أن هناك عددًا قليلاً للغاية من الشركات يقوم بتوفيرها على نحو جيد. فما السبب وراء ذلـك؟ مـن الناحية النظرية، تعد الخدمة الجيدة مفهومًا سهلاً إلى حد ما، ولكن من الناحية العملية يصعب بالفعل تطبيق هذا المفهوم على النحـو الـصحيح. ففـي شركـة Zappos، يتم توفير الخدمة كل يوم. ويعد هـذا الكتـاب بمثابـة دليـل لتوجيـه القارئ إلى اتخاذ الخطوة الأولى من أجل بناء مؤسسة تهتم بتقديم خدمة العملاء بشكل مميز.

فكر في آخر مرة قمت فيها بطـرح شـكوى عـلى إحـدى الـشركات تتعلـق بتجربة سيئة تعرضت لها. والآن، فكر كيـف تـأثر ولاؤك تجـاه تلـك الـشركة بطريقة رد شخص ما أو عدم رده عليك. هنـاك ملايـين الـشكاوى التـي يـتم طرحها كل يوم عـلى الـشركات في جميـع أنحـاء العـالم. وبينـما تحـاول معظـم الشركات عدم الالتفات إلى مثل تلك الشكاوى، فسيوضح لك هـذا الكتـاب كيف أن كل شكوى تعد بالفعل بمثابة فرصة عظيمة لزيادة قيمة شركتك.

إن هدفنا من تأسيس موقع Zappos.com أن تقدم العلامة التجارية الخاصة بمنتجاتنا أحسن مستوى من خدمة العملاء. ونحن نعتقـد أن أفـضل وسـيلة

لتحقيق هذا الهدف تتمثل في تركيز اهتمامنا على خدمة العملاء وجعلها في صدارة أولوياتنا. كما نعتقد أنه إذا قمنا بذلك بشكل صحيح، فسوف تتحقق معظم الأشياء الأخرى اللازمة لتوفير خدمة جيدة.

إذا كان بإمكانك تحويل مؤسستك إلى واحدة تتعامل بشكل جيد مع الشكاوى عن طريق اتباع الخطوات الموضحة في هذا الكتاب، فستكون على الطريق الصحيح لكي تجعل شركتك واحدة من تلك الشركات القليلة التي توفر خدمة جيدة. وهذا الطريق ليس سهلاً، كما أن الوصول إليه لن يحدث بين ليلة وضحاها. ويحدث ذلك تدريجيًا في وقت ما، وربما تكون قراءة هذا الكتاب من أفضل الخطوات الأولى التي يمكنك اتخاذها لتحقيق ذلك.

**توني هسيه**

**المدير التنفيذي لشركة Zappos**

# مقدمـــــة

تم نشر أول طبعة من هذا الكتاب منذ أكثر من عشر سنوات. ومن الحرج الاعتراف أننا اعتقدنا بسذاجة أن هذا الكتاب سيكون له أثر إيجابي في تقليل الشكاوى بشكل ملحوظ نظرًا للنطاق الواسع الذي حظي به توزيع هذه الطبعة. لقد سمعنا عددًا من الأمثلة الرائعة، مثل إحدى شركات توريد الخدمات الطبية في كييف في أوكرانيا والتي أعادت تنظيم اتجاهها نحو التعامل مع الشكاوى وفقًا لما جاء في الطبعة المترجمة إلى اللغة الروسية. وبسماع أمثلة أخرى مماثلة من جميع أنحاء العالم، افترضنا أننا سنتوقف قريبًا عن الحديث بشأن الشكاوى بالرغم من أننا سنفتقد ذلك؛ حيث إنها تمثل موضوعًا ممتعًا للحديث عنه. إن القصص التي تتناول سوء التعامل مع الشكاوى تثير كثيرًا من الدهشة والعجب. وقد اعتقدنا أن كل فرد سيدرك أن الشكاوى بمثابة هدايا مقدمة له.

ولكن لم يحدث ذلك. ففي استطلاع رأي لعام ٢٠٠٦ أجري على ٣٢٠٠ مستهلك في أوروبا والولايات المتحدة، أفاد ٨٦٪ ممن خضعوا لاستطلاع الرأي أن ثقتهم في الشركات قد تراجعت في الخمس سنوات الماضية. وفي عام ٢٠٠٧، أفادت إحدى شركات البرمجيات التي تهتم بتطوير خدمة العملاء أنه بعد التعرض لتجربة سلبية في خدمة العملاء، حدث ما يلي:

- قرر ٨٠٪ من البالغين في الولايات المتحدة عدم العودة مطلقًا إلى تلك الشركة.

- قام ٧٤٪ بتسجيل شكوى أو بإخبار آخرين عن تلك التجربة.
- عبر ٤٧٪ عن مشاعرهم بالغضب.
- أبلغ ٢٩٪ عن شعورهم بصداع أو بضيق في الصدر أو قاموا بالبكاء.
- تمثل رد فعل ١٣٪ منهم في نشر مقال سلبي أو تعليق على إحدى المدونات على شبكة الإنترنت.

أخيرًا، في استبيان أجراه مكتب تحسين وتسهيل الأعمال التجارية في الفترة ما بين ٢٢ أغسطس و٨ سبتمبر لعام ٢٠٠٧، وُجد أن ١٨٪ من البالغين في أمريكا أفادوا أن ثقتهم في الأعمال التجارية قد انخفضت في السنة الماضية. وفي الوقت ذاته، أفاد ٩٣٪ من هؤلاء الذين أجري عليهم الاستبيان أن ما يعرف عن الشركة من نزاهة وإنصاف أمر غاية في الأهمية بالنسبة لهم. بالإضافة إلى ذلك، استنتج التقرير أنه إذا لم تفِ الشركات بتنفيذ ما وعدت به (وهو سبب معظم الشكاوى)، فسوف يلجأ العملاء إلى التعامل مع شركة أخرى وسوف تظهر تلك الشركة في صورة سيئة.

وعلى الرغم من تأثير أفكار ذلك الكتاب على عدد كبير من الناس، فلا تزال الشركات تقترف بعض الأخطاء ولا يزال العملاء يطرحون شكاوى – ذلك إذا أتاح لنا الحظ فرصة لمعرفة ذلك. غالبًا ما يقوم مقدمو الخدمة إما بإلقاء اللوم على العملاء فيما يتعلق بالأخطاء التي يطرحون الشكاوى بشأنها أو بإجبارهم على إثبات مواقفهم. وفي كثير من الحالات، يستغرق هؤلاء الأشخاص وقتًا طويلاً للرد على الشكاوى لدرجة أن العملاء قد ينسون موضوع الشكوى عند استجابة الشركات لهم في نهاية الأمر. بالإضافة إلى

ذلك، كثيرًا ما يضطر العملاء إلى التحدث مع أجهزة صـوتية إليكترونيـة آليـة والتي تحاول تكرار محادثات حقيقية. ولـسوء الحـظ، فـإن هـذه المحادثـات في بعض الأحوال تكون أفضل من التفاعلات المباشرة بين موظفي خدمة العملاء والعملاء. ولن نذكر حتى الإحصائيات التي تفيد بطول فترة انتظـار العمـلاء على الهواتف من أجل التحدث إلى أحد الموظفين. كـما أنـه عنـد توصـيلهم في النهاية به مباشرةً، عادة ما يكون هذا الموظف بمنأى عن العـالم ويقـوم بقـراءة نص مكتوب. وبالتالي، يـصاب الكثـير بالإحبـاط مـن مثـل هـذا النـوع مـن التواصل. لذا، فعند بداية التحدث إلى شخص ما، فإنهم ينفجرون غضبًا ويتم تصنيفهم تلقائيًا باعتبارهم عملاء يثيرون المـشكلات. وهـم في حقيقـة الأمـر حاولوا شراء شيء ما أو كانوا في حاجة إلى الإجابة عن سؤال بسيط.

أحيانًا ما تكون الظـروف في غـير صـالح الـشركات التـي تحـاول إرضـاء عملائها. فقد يتوقع العملاء من الشركة التي يتعاملون معهـا خدمـة مرضـية، ونتيجة لذلك فإن الخدمة التي لا يرضون عنها هي التي تظهر واضحة أمامهم. لذلك، ففي أغلب الأمر يضعها العميل في اعتباره ويزيد من شأنها مقارنةً بأي شيء آخر سار على ما يرام. فمن الممكن أن تتم عشر صـفقات تجاريـة بـشكل سليم، ولكن إذا حدث خطأ واحد فإن ذلـك الخطـأ هـو الـذي يجـذب انتبـاه العميل. وبناءً عليه، تتطلب تلك الحقيقة منا التركيز على ما يمكن تعلمـه مـن العملاء الذين لا يشعرون بالرضا عن مستوى الخدمة.

بالرغم من ذلك، لا يبدو أن المؤسسات تـتعلم مـن عملائهـا وقـد شـهدنا ذلك من واقع أن معظم المستهلكين يواجهـون المـشكلات نفـسها التـي سـبق وعرضوا شكواهم بالفعل بشأنها. والأهـم مـن ذلـك، أن كثـيرًا مـن مقـدمي

الخدمة لا يزالون ينظرون إلى الشكاوى باعتبارها شيئًا يجب تجنبه، كما هو واضح من قيام الكثير من المؤسسات بدفع علاوات مالية لمديريها تبعًا لقلة عدد الشكاوى. على الرغم من ذلك، توضح الإحصائيات على مستوى العالم مرارًا وتكرارًا أن الشركات التي تحظى بأفضل مستوى من الخدمة في مجالها هي نفسها التي تحقق أعلى الأرباح. فالأمر سهل للغاية كما أن التعامل مع الشكاوى يعد جزءًا لا يتجزأ من مستوى الخدمة.

في الواقع إن الكثير من الأشخاص والمؤسسات قد تعلموا كيفية التعامل مع الشكاوى بشكل أفضل. كما قامت العديد من الشركات الكبرى بوضع مناهج تكنولوجية متطورة للرد على الشكاوى بشكل أكثر فاعلية. هذا بالإضافة إلى أن الكثير من الشركات قامت بتعليم موظفيها أفضل الطرق للرد على العملاء المتذمرين. ومع ذلك، فكل عام تنتقل مجموعة جديدة من مقدمي الخدمة للعمل في مؤسسات أخرى على مستوى العالم ومن الموظفين الجدد ممن لم يستفيدوا من البرنامج التدريبي المقدم لهم من أصحاب العمل. (فعلى سبيل المثال، عند ترك الموظفين العمل في أحد مراكز الاتصال بعد تدريبهم على أفضل مستوى للخدمة، فربما لا يحققون استفادة كبيرة من تلك المعرفة التي اكتسبوها بأي حال من الأحوال.) كل عام، هناك أنواع جديدة من الشكاوى التي يطرحها العملاء على الشركات. ويستمر بعض مديري الشركات إلى حد ما في خداع أنفسهم في التفكير بأن أفضل وسيلة لتجنب الشكاوى هي القضاء على جميع المشكلات المسببة لها، كما لو كان من الممكن القضاء على جميع العيوب. حتى الآن وبعد مرور ١٢ عامًا من نشر هذا الكتاب، لا يزال المزيد من

الشكاوى يكتب علانيةً على شبكة الإنترنـت بلهجـات نقـد لاذعـة عـن طريق العملاء غير الراضيين عن مستوى الخدمة.

وبسبب المعاناة التي يضطر العملاء إلى تحملها، فإن الكثير من العـاملين في مراكز الاتصال عادةً ما يكونون مجبرين عـلى التعامـل مـع عمـلاء متـذمرين ومنفعلين وهم شخصيًا لا ذنب لهم في ذلك. ومـع ذلـك، فمـن أجـل تحقيـق مستوى جيد من تقديم الخدمة، على هؤلاء العاملين أن يمتلكـوا القـدرة عـلى تهدئة مثل هؤلاء العملاء والتعامل معهم بطريقة تجعلهم يرغبون في العودة إلى الشركة مرةً أخرى وإجراء الصفقات معهـا في المـستقبل. ولـسوء الحـظ، فـإن الكثير من الموظفين يأخذون هذا التصرف السيئ من العميل بـشكل شخـصي كما هي الحال بالنسبة للعميل نفسه عند تلقيه نوع سـيئ مـن الخدمـة، وتنتقـل ردود الفعل الدفاعية من الموظفين إلى العملاء.

هل هناك عجب أن تمر معظم مراكز الاتصال بهذا الوقت العـصيب الـذي تحتـاج فيـه إلى الاحتفـاظ بموظفيهـا إلا إذا عرضـت علـيهم وظـائف بـأعلى الرواتب في المنطقة؟ إن الفقد المـستمر والـسريع للمـوظفين يتطلـب توظيـف فريق عمل جديد غير مدرب. وكنتيجة لذلك، فإن الكثير من مراكز الاتـصال لا تمتلك موظفين على دراية بكيفية التعامل مع الشكاوى بكفاءة، كما لا تتـوفر القدرة لديهم على فهم أن هناك شكوى ما يتم طرحها دون التعبير عنها حرفيًا.

لم تكشف الأبحاث الأكاديمية التي أجريت على التعامل مع الشكاوى أيـة معلومات مهمة وجديدة حتى أجرينا دراسات من أجل تأليف الكتاب. ومـع ذلك، تم التوصل إلى المزيد من النتائج فيما يحدث في عملية الشكاوى في خلال العشر سنوات الماضية. فعلى سبيل المثال، أجريت الأبحاث عـلى الاختلافـات

في أساليب طرح الشكاوى بين أفراد ينتمون لدول مختلفة. أفسحت النظرة التفصيلية لسلوك العميل مجالات إضافية للبحث. وإليك مجمل ما توصلنا إليه بعد قراءة مئات الدراسات:

- كلما عرفنا المزيد عن كيفية التخلص من نقاط الضعف الموجودة بالخدمة، أصبح تفكيرنا معقدًا بشكل أكبر.
- كلما زادت معرفتنا، كنا بحاجة إلى معرفة المزيد للحصول على النتائج التي نرجوها من تحسين الخدمة.
- كلما زادت معرفتنا، كنا في حاجة إلى إجراء التجارب لنرى ما الذي يجدي نفعًا في مواقف بعينها.

على الرغم من وجود تغير في بيانات معينة، فإن البحث الذي أجري فيما بين الستينيات والتسعينيات هو نفسه الذي أجري بشكل أو بآخر في الألفية الجديدة وكانت النتيجة هي أنه لا يوجد أية شكاوى! في حقيقة الأمر، سيكون من المثير للقلق الاعتقاد أن هناك فهمًا جديدًا ظهر فجأة بشأن الشكاوى مما يحتم علينا تطبيق منهج جديد تمامًا في التعامل مع الشكاوى. وخلاصة القول، إن مفهوم "الشكوى هدية" يثبت صحته في الوقت الحالي كما كان الحال منذ أكثر من عشر سنوات. هذا بالإضافة إلى أن الشكاوى لا تختفي على الإطلاق، لذلك فإن كلاً من الموظفين والمؤسسات بحاجة إلى تبني استراتيجية تمكنهما من استعادة ولاء العملاء في الأوقات العصيبة.

## التغير والمؤسسات

يتمثل التغير الذي طرأ على المؤسسات في أن الكثير منها قد حظى بتفكير أعمق فيما يتعلق بمدى أهمية فاعلية التعامل مع الشكاوى في الاحتفاظ بالعملاء الذين يدينون بالولاء تجاه الشركة. وفي أوائل الثمانينيات، كان يشار إلى هذا الأمر على أنه التخلص من نقاط الضعف الموجودة بالخدمة. وقد وجهت تلك المؤسسات إلى هذا الاتجاه عن طريق بعض الأبحاث التي أجريت في المعهد النرويجي لإدارة واستقصاء المعلومات. واستنتج هذا البحث أنه عند النظر إلى بداية أسباب فشل الخدمة، سنجد أن رضا العملاء عن حل الشكوى له أقوى تأثير على ولائهم. وتدرك تلك المؤسسات التكلفة التي تتكبدها عند فقدانها لكل من العملاء والموظفين عندما لا يتم التعامل بشكل جيد مع العملاء المتذمرين غير الراضيين عن مستوى الخدمة.

أصبحت العديد من المؤسسات أيضًا على دراية بأن التخلص من نقاط الضعف الموجودة بالخدمة بفاعلية يعد جزءًا مهمًا في تشكيل علامات تجارية قوية. وفي عام ٢٠٠٤، تناول أحد الكتب موضوع أهمية فاعلية التعامل مع الشكاوى بالنسبة للعلامات التجارية. بعبارة أخرى، من الواضح أن العملاء يغفرون للشركات الوعود التي لم يتم الوفاء بها في البداية طالما أن ممثلي تلك الشركات يستجيبون لهم بكفاءة ويحاولون الوفاء بالوعود الأصلية ويُظهرون لهم أن هناك تحسنًا في الأمور. كما أن وجود مركز تسويق قوي للعلامة التجارية يساعد أيضًا في ذلك. ومن النقاط الرئيسية في هذا الصدد التحكم في قسم التسويق بحيث لا يتعهد بأشياء لا تستطيع باقي أقسام المؤسسة الوفاء بها. تمت

مناقشة هذا الموضوع على الموقع الإليكتروني http://www.tmius.com وهو متاح في صورة مستندات من الممكن تحميلها.

وقد تمت الاستفادة من كتاب آخر تم تأليفه خلال تلك الفترة وتناول بعمق مدى تأثير عدم الوفاء بالوعود وارتكاب الأخطاء والمعاملة السيئة على مشاعر العملاء. فقد يتقبل بعض العملاء أخطاءً فادحة طالما أن مقدمي الخدمة يتميزون بالإخلاص والمساعدة والاهتمام بالموضوع. أو على الأقل، سوف يتقبلون تلك الأخطاء إذا لم تتكرر باستمرار. وإذا أخذ الموظفون في اعتبارهم أن التقييمات تعد من أفضل أنواع التواصل مع العملاء، فإنهم سيبدءون بداية موفقة في بناء علاقة جيدة معهم.

في الوقت الحالي، إن التعبير عن الشكر عند سماع تقييمات سلبية من العميل له نفس التأثير القوي كما كان الحال منذ عدة سنوات. والأهم من ذلك، أن التعبير عن الشكر عند سماع التقييمات أمرًا أكثر أهمية في الوقت الحالي عنه في عام ١٩٩٦ . فطريقة تفكيرنا تؤثر بالفعل على كيفية استجابتنا لعملائنا. ويعد مفهوم "الشكوى هدية" طريقة تفكير فعالة لإدارة الأعمال التجارية، كما أنها تساعدنا في تقديم الخدمة عندما تفشل جهودنا المبذولة ولا نمنح العملاء ما يتوقعونه منا.

وقبل الحديث عن كيفية تقسيم تلك الطبعة الجديدة من هذا الكتاب، فلنبدأ في سرد تلك القصة التي تعد مثالاً رائعًا على التعامل مع الشكاوى. وكثيرًا ما كان يحكى عنها منذ وقت طويل في سلسلة متاجر Family Fare التي تبيع

مختلف المأكولات جميع أوقات اليوم والموجودة في ولايـة "نـورث كارولينـا". وهو مثال مشهور من قديم الزمن يوضح أن العاملين في متـاجر Family Fare لا يستهينون على الإطلاق بأقل شيء قد يتسبب في إحباط العملاء والذي يبدو من الوهلة الأولى أنه ناتج عن مجرد خطأ عفوي.

سوف نستعرض القصة من البداية. كانت متـاجر Family Fare تتطلـع إلى تقديم أفضل خدمة عملاء مقارنةً بأي متجر آخر في الولايات المتحدة في تلـك الفترة. لذلك، فقد أنفقت مبلغًا كبيرًا من المال في تعليم أصحاب ومديري تلك المتاجر جودة الخدمة التي ترغب في تقديمها للعميل وعن كيفيـة التعامـل مـع الشكاوى. وقد قامت الشركة بتعهد بسيط لتحسين العلامة التجاريـة الخاصـة بمنتجاتها وحاولت قدر المستطاع الوفاء بهذا التعهد على النحو الأكمل.

تعد متـاجر Family Fare مثـالاً نموذجيًـا عـلى بنـاء علامـة تجاريـة مميـزة عن طريق ترسيخ القواعد الصحيحة معظم الوقت. فقد أرادت هذه المتاجر أن تكون متجرًا للبقالة يعمل على مدار الأسبوع فيما عدا أيـام العطـلات، وذلـك لعلمها أنها لا يمكنها التنافس مع متـاجر التـسوق الكـبرى التـي تعمـل أيـام العطلات. ولكنها لا تريد أيـضًا أن تكـون سـيئة الـسمعة عـن طريـق ابتـزاز عملائها بأسعار مرتفعة، في حين لا يوجد أمامهم مكـان آخـر للتـسوق منـه. فهذه المتاجر نظيفة وجيدة الإضاءة كما أن السلع الرئيسية فيهـا عـادةً مـا تبـاع بنفس الثمن التي تباع به في المحلات الكبرى. هذا إلى جانب أن معظم العملاء الذين يتعاملون مع تلك المتاجر يعرفون عن العاملين هناك أنهم من أكثر الناس

لطفًا وإخلاصًا كما أنهم يكنون لهم كل الحب. وهم يمثلون مجتمعًا صغيرًا متكاملاً.

يتابع "لي بارنيس"، رئيس متاجر Family Fare، خدمة العملاء بنفسه كما أن الشكاوى التي ترسل عبر البريد الإليكتروني إلى موقع الويب الخاص بتلك المتاجر تصل إليه مباشرةً ويقوم بالرد عليها شخصيًا. وتبعًا لما قاله، فقد كانت الشكوى التي سنتعرض لها فيما يلي بمثابة صدمة حقيقية له. فبينما كان يجلس في سيارته، قرأ "بارنيس" على الهاتف المحمول الخاص به شكوى من عميلة تقول فيها إنها مُنعت من دخول السحب الذي يجرى للفوز بجهاز (Xbox الجيل السادس لألعاب الفيديو التي تنتجها شركة Microsoft)، بسبب ابتعاد سكنها عن أحد متاجر Family Fare إلى حد ما. وقد أضافت أنها تستأجر منزلاً بالقرب من أحد المتاجر التابعة لهم وأن زوجها الذي يعمل في الخدمة العسكرية يقوم بشراء بنزين لسيارته منها. وعبرت عن غضبها الشديد وقالت إنها لن تذهب للتسوق على الإطلاق ثانيةً من متاجر Family Fare وإن العائلات الأخرى التي تعرفها والتي تعمل أيضًا في الخدمة العسكرية ستقلدها في ذلك. إضافةً لما سبق، فقد جاء على لسانها: "مما يدعو للأسف أيضًا تجاهلكم للعملاء الذين يعملون بالقرب من مكان المتجر حتى إذا كانوا لا يسكنون بالقرب منه. فهناك ببساطة الكثير من المتاجر الأخرى التي نستطيع شراء البنزين والصودا منها. إلى اللقاء. وفي المرة القادمة، ربما يجدر بك تأجير شخص ما خبير بالدعاية وترويج المبيعات لتحديد الهدايا المجانية التي تضاف

إلى المنتجات في المستقبل". علقت تلك الكلمات بذهن "بارنيس" كما أن هـذه السيدة كانت تنتمي إلى عائلة تعمل في الخدمة العسكرية.

أرسل "بارنيس" ردًا سريعًا من هاتفه المحمول معبرًا عن شكره للاتـصال به، كما أكد لها أنه سيتيح لها دخول السحب. وقد اتضح أنه لا توجد هناك أيـة مشكلة فيما يتعلق بعنوان سكن تلك السيدة، ولكن لـسوء الحـظ فقـد قامـت قاعدة البيانات الخاصة بالموقع باستبعاد أشخاص آخرين في مثـل موقفهـا مـن السحب. فلم تكن هي وحدها التي تم اسـتبعادها مـن الـدخول في الـسحب ولكنها كانت الوحيدة التي عرضت شكواها. بمجرد العودة إلى مكتبه، أرسل "بارنيس" رسالة أطول إلى تلك الزبونة معـبرًا عـن شـكره مـرةً أخـرى نظـرًا لجذب انتباهه إلى الموقف مما مكنـه مـن تقـديم المـساعدة لهـا وتحـسين خدمـة العملاء في سلسلة متاجر Family Fare. وقد أرسل لها خطابًا مثيرًا أخبرها إنـه لم يكن ليعرف ذلك الأمـر دون تلـك الـشكوى وإنـه سـوف يقـوم شخـصيًا بتسجيلها في السحب.

وفي ردها عـلى الخطـاب الثـاني، كانـت لهجـة الـسيدة أقـل حـدة بدرجـة ملحوظة. وقد قالت إن هناك اثنتين مـن صـديقاتها تعرضـن أيـضًا للمـشكلة نفسها. وقد حصلت متاجر Family Fare على معلومات قيمة، عندما أشـارت تلك السيدة أيضًا أن أول رسالة بريد إليكتروني أرسلتها لتطرح فيها شكواها لم تصل إليهم، لأنه تبعًا لخطأ في الإرسال كانت تسكن على مسافة أبعد من عشرة أميال من المتجر. وفي المرة الثالثة التي تحدثت فيها مع "بارنيس"، ذكرت تلـك السيدة بعض التفاصيل عن حياتها الشخصية وعن أطفالها. وقد أضـافت أنهـا

لن تقاطع منتجاتهم، نظرًا لأنه كان غاية في اللطف معها، كما أنها تحب بالفعـل متاجر Family Fare. وفي رسالة بريد إليكتروني مكونة من صفحتين، عرضت السيدة بعض التفاصيل عن حياتها الشخصية. كما أضافت أنها قد تبنـت طفـلاً وقامت مؤخرًا بتبني اثنين آخرين. وقد قرب موعد عيد مـيلاد الطفـل الأكـبر وهو يرغب في جهاز Xbox ولكنهـا لا تـستطيع ببـساطة شراءه بهـذه الميزانيـة البسيطة. وتبعًا لما جاء على لسانها، أضافت قائلة: "لذلك رأيت المـسابقة التـي تقيمونها وكنت أعتقد أنني سوف أفوز بجهاز من أجل طفـلي الأكـبر. ولكـن لسوء الحظ، لم أستطع دخول السحب. وكان ذلك بمثابة القشة التـي قـسمت ظهر البعير."

وفي تلك الأثناء كانت العلاقة غير رسمية بين الزبونة و"بـارنيس" والـذي تأثر بالقصة وقرر إعطاء الطفل الأكبر جهاز Xbox سواء أفاز به في السحب أم لم يفز. بالإضافة إلى ذلك، فقد قدم مصمم موقع الويب والذي كان طرفًا أيضًا في المشكلة لعبة فيديو ليتم إرسالها مـع الجهـاز Xbox إلى الطفـل. وفي خطابهـا التالي، حرصت السيدة على تفسير أنها لم تكن تسعى وراء أي إحسان أو شفقة. ففي حقيقة الأمر، شعرت بالحرج مما كتبته في البداية. ووفقًا لما جاء على لسانها فقد قالت: "إنني لم أتوقع منكم إرسـال هـذه الهديـة فكـل مـا في الأمـر أننـي وجدت أنه من غير المألوف أن تبدي أية شركة اهتمامها بالفعل بشكوى عميـل وتستمع وتستجيب له". وردًا على ذلك، قال "بارنيس" إنه لم يـسمع منهـا أي طلب يستحق الشفقة ولكن الشركة كانت تمتلك جهاز Xbox إضـافيًا، لـذلك فإنه شعر أن إرساله إلى الطفلين الأكبر والأصغر سيكون طريقـة لتعبـيره عـن

الشكر. فقد استغرقت تلك السيدة وقتًا في توضيح المشكلات التي تعرضت لها فيما يتعلق بموقع الويب الخاص بهم، لذا فبإمكانهم إصلاح تلك المشكلات. وبعد مرور أسبوعين، حصل الابن الأكبر على الجهاز وقد أرسلت كل من الأم والطفلين خطابات للتعبير عن شكرهم وكانت مليئة بمشاعر الفرح والسعادة.

هذا المثال له دلالة أكبر بكثير من مجرد الاحتفاظ بالعميل، بالرغم من أن ذلك سيحدث دون شك كما أن القصة مليئة بالمشاعر والصفات السامية. بالإضافة إلى ذلك، فإن الحزن الذي كانت تشعر به الأم وهذه الشكوى التي قامت بطرحها منحت كلاً من "بارنيس" ومتاجر Family Fare فرصة للتصرف بأخلاق سامية ومشاعر نبيلة. أما فيما يتعلق بصلب الموضوع الخاص بخدمة العملاء، فقد وضع "بارنيس" مثالاً نموذجيًا تعليميًا يوضح به لجميع أصحاب المتاجر ما يمكن حدوثه عند تلقي شكوى من شخص ما يقوم ببساطة بشراء بنزين للسيارة ومشروب صودا من متجر يقوم ببيع المأكولات المختلفة.

إن معظم الشكاوى لا تتيح مثل تلك الفرص لإظهار طبيعة الفرد الخيرة. فمعظم الأمثلة على الشكاوى لا تمنحك الفرصة للخوض في حياة الفرد الشخصية بطريقة ما لم تكن لتتعرض لها على الإطلاق دون سماع الشكوى.

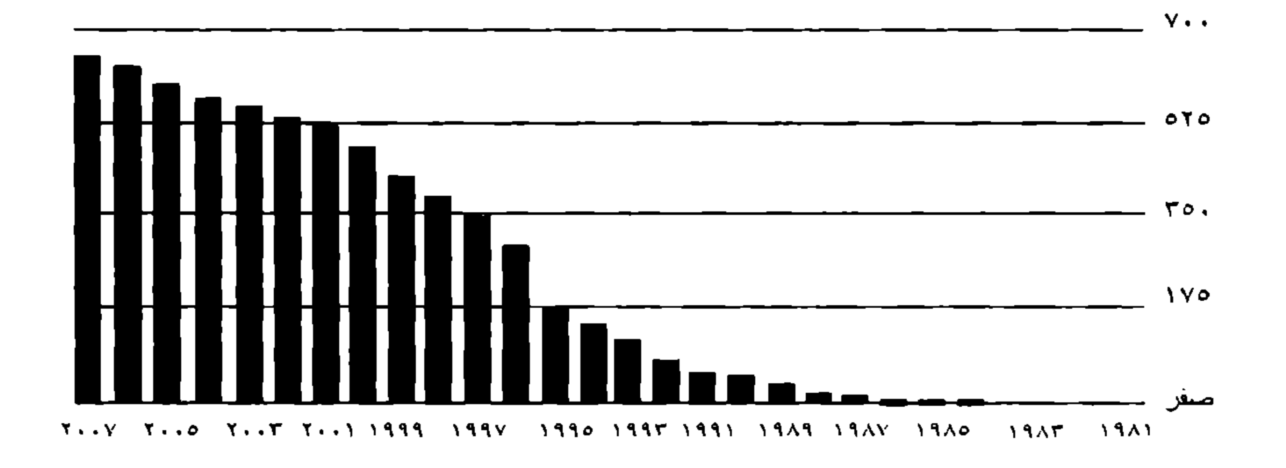
وفي المرة القادمة التي تعرض فيها سحبًا للفوز بأحد الأجهزة، لا تقلق من أن يكتب لك جميع الناس خطابات شكاوى تتضمن قصصًا مختلقة ومثيرة للشفقة للحصول على واحد مجانًا. حيث ستستطيع التمييز بين ما يمكن تصديقه وما هو زائف عندما يحدث ذلك الأمر.

## مفهوم "الشكوى هدية"

ببساطة لا شركات دون عملاء. وبالرغم من ذلك، يبدو أن الاهتمام بالعملاء أمرًا يحدث مؤخرًا فقط. فقد بدأ الحديث عن العملاء ضمن سياق له معنى فقط في الخمس وعشرين سنة الماضية أو ما شابه ذلك. فتجد اليوم بعض العبارات تدور باستمرار على ألسنة رجال الأعمال وخاصةً الاستشاريين، مثل "مركزية العميل" و"السوق المتحكم فيها العميل" و"المؤشرات الدالة على رضا العميل" و"الثقافة الموجهة إلى خدمة العميل" و"الاهتمام بالعميل" و"العملاء الداخليين والخارجيين".

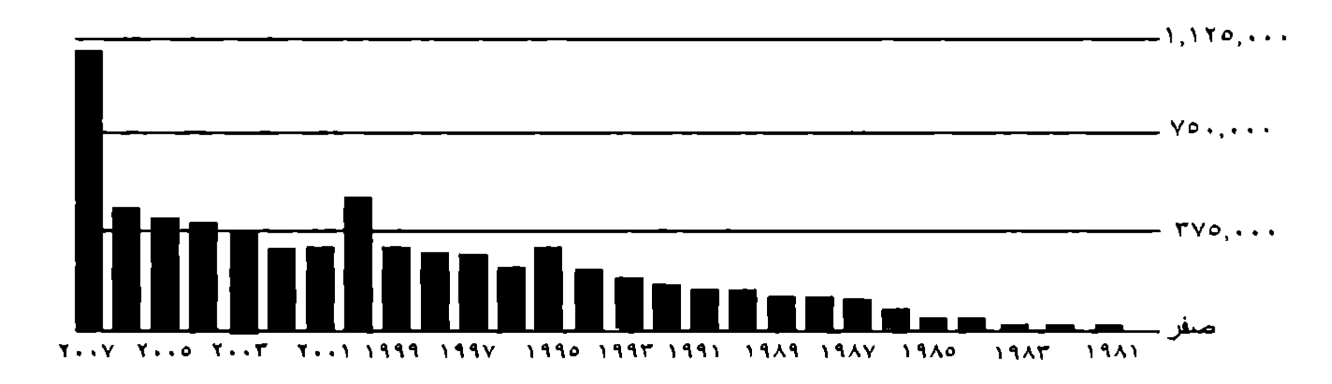
بالإضافة إلى ذلك، كانت الدورات التدريبية التي تتناول كيفية التخلص من نقاط الضعف الموجودة بالخدمة وكيفية تحويل العملاء الذين لا يشعرون بالرضا إلى آخرين يدينون بالولاء من ضمن الندوات الأكثر شيوعًا حول العالم لفترة من الوقت. وفي قطاع الخدمات في الوقت الحاضر، أصبح مفهوما كل من الخدمة والجودة مرتبطين بشكل كبير. عند تأليف الطبعة الأولى من هذا الكتاب، قد أجرينا بحثًا على شبكة الإنترنت عن مقالات كتبت منذ عام ١٩٨١ تتناول شكاوى العملاء في الصحف الأكاديمية كما كشفنا عن زيادة كبيرة في عدد تلك المقالات مما يعكس اهتمامًا كبيرًا بالموضوع. منذ ذلك الوقت، ازداد الاهتمام الأكاديمي بالشكاوى وبكيفية التخلص من نقاط الضعف الموجودة بالخدمة بمعدلات ثابتة كما هو موضح في الرسم البياني القادم. وللاستفادة الكاملة من شبكة الإنترنت، قررنا البحث عن عدد السجلات فيما يتعلق بشكاوى العملاء والتي وضحها Google في كل سنة على

حدة في خلال الفترة الزمنية نفسها. إليك نتائج هذا البحث كما هو موضح أدناه.





**رسم بياني يوضح المقالات التي كتبت في مجال الإدارة والخدمات والاتصالات**




**الأرقام التي سجلها Google في شكاوى العملاء**

من الواضح أن هناك نماذج متكررة في الأرقام التي سجلها Google، كما أنه من المستحيل معرفة عدد السجلات السابقة التي أعيد تسجيلها دون تناول الأرقام التي سجلت في كل عام بالتفصيل. لكن مع مرور السنوات، تستمر الأرقام في الزيادة بمعدل ثابت باستثناء الفترة التي تلت عام ٢٠٠٠. ومن الصعب الجزم بالسبب وراء هذا الانخفاض في التسجيلات، ولكن الكثير

منها سوف يعيد إلى الذهن فكرة الأحداث المؤسفة للحادي عشر من سبتمبر لعام ٢٠٠١ وتبعاتها. وفي عام ٢٠٠٧، كانت هناك زيادة كبيرة في عدد السجلات التي تتناول الشكاوى، وربما يرجع جزء منها إلى التفاعل المتبادل بين منشئي المدونات. وتوضح هذه الزيادة الثابتة في عدد السجلات على مدار السنوات (فيما عدا الانخفاض الذي شهدته الفترة التي تلت عام ٢٠٠٠) أن هناك مزيدًا من المعلومات والاهتمام بشأن الشكاوى بمرور كل عام.

وقد اتسع مفهوم العميل على مدار الخمس وعشرين سنة الماضية. فأصبح العميل لا يعني فقط الشخص الذي يقوم بدفع الأموال، ولكنه يعني أيضًا أي شخص يستفيد من السلع والخدمات، بما في ذلك المرضى في المستشفيات والطلبة في المدارس وسائقي النقل العام. بالإضافة إلى ذلك، أصبح مفهوم العميل يطلق على الأشخاص الذين يعملون داخل المؤسسات مثل الزملاء ورؤساء العمل. وبالرغم من أن البعض قد لا يحب إطلاق هذا المفهوم على أصدقائهم وأفراد أسرتهم، فالكثير من الأفكار المرتبطة بمفهوم العميل تنطبق بشكل مماثل على العلاقات الشخصية وسوف نناقش بعضًا من تلك الأفكار في هذا الكتاب.

إن الرسالة واضحة هنا وهي أن العملاء أصبحوا في بؤرة الاهتمام، أو يمكن القول إنهم أصبحوا الشغل الشاغل لدى المؤسسات. إن كل كتاب يتم تأليفه في مجال الإدارة ويتناول مفهومي الخدمة والجودة سيكرر صدى الفكرة التي يرددها الكثير من الكتب الأخرى وهي أن العملاء هم السبب وراء نجاح المشاريع التجارية.

بالرغم من ذلك، فكثيرًا ما نغفـل عـن هـذا الأمـر؛ حيـث إن الكثـير مـن الشركات تنتقص من قيمة ما تردده من عبارات مثل قولها إنها تكـرس حياتهـا لعملائها. وتحولت تلك العبارات إلى مجرد شكل جمالي لا يهدف إلى المنفعة كـما أنها تعتقد أن إصدار أوامر بشأن هذا الموضوع هـو كـل مـا تحتـاج القيـام بـه. وباعتبارنـا استـشاريين في خدمـة العمـلاء، فقـد قابلنـا الكثـير مـن المـديرين التنفيذيين الذين يقتصر الأمر لديهم فقط على إخبار الموظفين بكيفية التـصرف بطريقة بعينها. فعند التعرض لأية مشكلة، تجدهم يعبرون عن أسفهم الـشديد مضيفين أنهم قد أخبروا الموظفين بالفعـل عـن كيفيـة التـصرف في مثـل تلـك الأمور، كما لو كان إخبار الناس ببساطة عن كيفية التغير أمرًا كافيًا. وقـد أفـاد عدد من الإحصائيات التي أجريت على العملاء أن هناك تحسنًا كبيرًا في كيفيـة التعامل مع العمـلاء بمجـرد قيـامهم بعمليـة الـشراء وأحيانًـا قبـل الـشراء. بالإضافة إلى ذلك، كثيرًا ما يكون الموظفون والنظم التي أجـبروا عـلى العمـل فيها سببًا في التجارب السلبية التي يتعرض لها العملاء. قـد يبـدو هـذا الأمـر منطقيًا تحديدًا بسبب التغير المتزايد في الاقتصاد وتحوله من اقتـصاد مبنـي عـلى السلع إلى اقتصاد مبني على الخدمات. ففي الولايـات المتحـدة في عـام ١٩٢٠ كان قطاع الخدمات مسئولاً عن ٥٣٪ من غير المزارعين. وبحلول عام ١٩٦٠، ارتفعت تلك النسبة لتصل إلى ٦٢٪، كما أنها ارتفعت إلى ٨١٪ في عام ٢٠٠٠. وهذا النموذج ثابت في جميع النظم الاقتصادية المتطورة في العالم.

فإذا حرصت الشركات بالفعل على تطوير ثقافة تركز على العميـل أو عـلى زيادة الاهتمام به أو على توفير خدمة عملاء جيدة، ينبغي لها أن تضع عدم رضا

العملاء في بؤرة اهتماماتها. ويتمثل أكثر الطرق المباشرة والهادفة التي يستطيع العملاء من خلالها التعبير للشركات عن عدم شعورهم بالرضا في ما أصبحنا نسميه بالشكوى.

في واقع الأمر، تنظر معظم الشركات إلى الشكاوى باعتبارها إما دليلاً على فشلها الذي تفضل عدم الاعتراف به، أو تأكيدًا لشكوكها في افتعال العملاء لهذه الشكاوى من لا شيء. وبينما قد ترغب شركة ما في التعرض للشكاوى، ترغب معظم الشركات في القضاء عليها. وبالرغم من ذلك، تعد الشكاوى واحدة من أكثر الطرق المباشرة والفعالة التي عن طريقها يستطيع العملاء إخبار الشركات أن هناك فرصة ما للتحسن. وفي ظل اقتصاد السوق القائم على المنافسة، إذا لم يحدث هذا التحسن فسوف يتجه العملاء إلى مكان آخر لعقد صفقاتهم التجارية هناك. من المحتمل أن يتلقى هؤلاء العملاء في النهاية خدمة غير مرضية بشكل مماثل من شركة أخرى. نتيجة لذلك، فإنهم سيعودون إلى الشركة الأولى بعد فترة من الوقت. ولكن غضب العميل مكلف للغاية بالنسبة للشركات وله تأثير سلبي قوي على أسهم العلامة التجارية الخاصة بمنتجاتها.

إن التشبيه المستخدم في هذا الكتاب هو أن الشكاوى بمثابة هدايا. فتعد الشكاوى آلية من التقييمات والتي من الممكن أن تساعد المؤسسات في جعل منتجاتها أو أسلوبها في تقديم الخدمة أو تركيز السوق لديها مخصصة لتلبية احتياجات عملائها - الذين يقومون في النهاية بدفع فواتير الحساب. لقد حان الوقت لجميع المؤسسات أن تنظر إلى التعامل مع الشكاوى على اعتبار أنه وسيلة استراتيجية - فرصة لمعرفة بعض المعلومات عن منتجاتها وخدماتها

والتي من المحتمل ألا تكون بالفعل على دراية بها. وتعد ذلك أيضًا من أصول التسويق بدلاً من النظر إليه على كونه نوعًا من الإزعاج أو التكلفة.

علاوةً على ذلك، توفر شكاوى العملاء واحدة من أكثر الطرق المباشرة والرئيسية للتواصل مع العملاء. فبرغم كل شيء، كم عدد العملاء الذين يمسكون سماعة الهاتف لمجرد الدردشة مع المؤسسات إذا لم تكن لديهم أية مشكلات؟ قد يحصل العملاء بشكل فعلي على مقابل مادي لاستخدام آرائهم ووجهات نظرهم في كتابة نماذج الاستطلاعات. ولكن عند حدوث أي موقف يستدعي من العملاء طرح شكوى، فهناك على الأقل احتمالية بسيطة أن يقوم هؤلاء العملاء بالتحدث مباشرة. ومن الأفضل أن نكون على استعداد للاستماع إليهم.

يخاطب هذا الكتاب هؤلاء الذين يتعاملون مع العملاء والذين يرغبون في الاستفادة من التقييمات التي يقدمها العملاء إليهم، بالإضافة إلى هؤلاء الذين يتولون مسئولية الاحتفاظ بالعملاء غير الراضيين عن مستوى الخدمة وجعلهم يدينون بالولاء تجاه الشركة. ونحن نقترح أن الشركات بحاجة إلى تغيير جذري في موقفها، إذا كانت تريد الاحتفاظ بالعملاء الذين يقومون بطرح ما لديهم من شكاوى. فإذا اهتمت الشركات بشكل أفضل بإدارة الشكاوى والتعامل معها وبدأت في النظر إليها على اعتبار أنها هدايا، فإنها بذلك ستوفر مساحات أكبر من التواصل مع العملاء. إن هدفنا هنا هو توضيح كيف أن التغير الاستراتيجي في الطريقة التي تنظر بها إلى شكاوى العملاء قد يكون أولى الخطوات بالفعل لتحسين وزيادة حجم الأعمال التجارية.

## كيفية تقسيم هذا الكتاب

تم تقسيم هذا الكتاب إلى ثلاثة أجزاء. يتناول الجزء الأول الذي يتحدث عن الشكاوى وانعكاسها لفكر العميل الاستراتيجية التي ستساعدنا في التمتع بطريقة تفكير إيجابية تجاه العملاء الذين يطرحون الشكاوى. ويقوم هذا الجزء بترسيخ قيمة الاستماع إلى العملاء، كما أنه يوضح دور التعامل مع الشكاوى باعتباره وسيلة استراتيجية في زيادة حجم الأعمال التجارية. بالإضافة إلى ذلك، سنناقش أيضًا السبب وراء ندرة قيام معظم العملاء غير الراضيين عن مستوى الخدمة بطرح شكواهم. كما أن الغالبية العظمى منهم لا يقوم على الإطلاق بطرح شكاوى، بالرغم من أن شبكة الإنترنت قد تدعم ذلك. إننا ننظر إلى ما يدور في أذهان هؤلاء العملاء الذين يطرحون الشكاوى من حيث ما يقولونه ويفعلونه وما يريدون الحصول عليه عند عدم شعورهم بالرضا.

أما الجزء الثاني الذي يتناول تطبيق استراتيجية الشكوى هدية، فيركز على كيفية التعامل مع الشكاوى التي تحصل عليها. وفي هذا الجزء، سنستعرض منهج تحويل الشكوى إلى هدية والمكون من ثماني خطوات، وذلك لجعل حديثنا وتفاعلاتنا وأفعالنا متوافقة مع مفهوم الشكوى هدية. وقد تعلمنا كثيرًا عن كيفية استخدام هذا المنهج بشكل أكثر فاعلية. كما أننا نقدم اقتراحات بعينها من أجل تحويل العملاء المتذمرين إلى شركاء. بالإضافة إلى ذلك، تتم مناقشة خطابات الشكاوى باعتبارها فئة خاصة من الشكاوى. وعند نشر هذا الكتاب لأول مرة، كانت شبكة الإنترنت بمثابة منتدى عام للمناقشة وتبادل الآراء ولكنه كان متاحًا فقط للعملاء المتذمرين. وتذكر أن عددًا كبيرًا من الناس لم يبدأ في استخدام شبكة الإنترنت حتى عام ١٩٩٥. بالإضافة إلى

ذلك، أصبح من السهل الآن معرفة ما كان يصعب معرفتـه ومـا كـان في طـي الكتمان في العشر سنوات الماضية. ومما يبشر بالخير أننا لسنا بحاجـة إلى الـدفاع عن أنفسنا عند نشر ما لدينا من شكاوى على الويب. لذا، فقد فكرنـا في كيفيـة استخدام المؤسسات لشبكة الإنترنت بحيث يكون ذلك في صالحها.

تضمنت الطبعة الأولى من هذا الكتاب جزءًا يتحدث عن كيفية جعل مؤسستك تتعامل بشكلٍ جيد مع الشكاوى. ولكـن نظـرًا لاتـساع هـذا الكتاب، فقد قررنا مناقشة هذا الموضوع على صفحة الويـب عـلى الموقـع الخـاص بـشركة TMI US وعنوانـه هـو www.tmius.com. وهنـاك سـتجد مستندات من الممكن تحميلها والتعليق عليها. كما أننـا سنواصـل تحـديث هـذه المستندات فيما يتعلق بالنقاط التالية: (١) كيفية التخلص مـن نقـاط الـضعف الموجودة بالخدمة بحيث يتوازى ذلك مـع وضـع العلامـة التجاريـة الخاصـة بالشركة، (٢) كيفية تقييم سياسات ونظم الشركة لكي يمكنها التعامل بشكل جيد مع الشكاوى، (٣) كيفية تطوير وتعزيز ثقافة تتقبـل شـكاوى الآخـرين. وسوف تجد أيضًا على صفحة الويب الخاصة بنا تطبيقًا عمليًا لجعل مؤسـستك مهتمة بشكل أكبر بالعميل وذلك عن طريق التركيز على إدراة الشكاوى.

نظرًا للتقييمات الجديرة بالاعتبار التي حصلنا عليهـا مـن قـراء الطبعـة الأولى من هذا الكتاب، فقد قررنا إضافة جزء آخـر يتنـاول انتقـاد وتقبـل الشكاوى الموجهة بصورة شخصية. وقد أفاد بعض الأشـخاص أن تطبيـق منهج تحويل الشكوى إلى هدية في علاقاتهم الزوجية قد أنقذ تلك العلاقات بالفعل من الانهيار. من أفضل الطرق لاكتشاف ما يريده العملاء الاستماع إلى شكواهم. كذلك، فإن من أفضل الطرق لتحسين علاقة شخصية الانتباه

عندما يكون الشخص متذمرًا والاستجابة لذلك بطريقة تؤدي إلى حل الصراع. فتقييمات الأصدقاء والزملاء وأفراد الأسرة لنا في حوار سريع ومحدد والذي يهدف إلى التخفيف من حدة غضب الآخرين - وهو ما نسميه بإدارة الشكاوى - من الممكن أن يحافظ على تناغم تلك العلاقات ويزيد من قوتها. فإذا لمحنا إلى شركائنا أننا لا نريد سماع أي تذمر منهم، فربما لا يبوحون بأي شيء عما قد يضايقهم، ولكن لا يعني ذلك أنهم لا يشعرون بالضيق. وربما ينصرفون من المكان دون الإكثار في الحديث مثلهم في ذلك مثل العملاء. أو ربما ينتقدون هذا الفعل على موقع MySpace. يقول المدير التنفيذي لشركة Continental للخطوط الجوية والذي كان يشغل هذا المنصب حتى عام ٢٠٠٤: "لا يمكنك الثقة في عميلك كأمر مسلم به. كما أنه إذا استمرت الشكاوى على ما هو عليه في كل مرة، فسيقوم شخص آخر بالفوز به".

في نهاية كل فصل، نتناول عددًا من أسئلة المناقشة فيما يتعلق بالشكاوى وما يمكنك أنت أو مؤسستك القيام به. من الممكن طرح مثل تلك الأسئلة في اجتماعات الموظفين من أجل توسيع نطاق المناقشة وفهم شكاوى العملاء أو استخدامها كجزء من البرنامج التدريبي المقدم لهم من أجل تحسين التعامل مع الشكاوى.

وقد ذكرنا نماذج حقيقية من مؤسسات ناجحة في إدارة شكاوى العملاء والتعامل معها. وقد أكثرنا من ذكر الأمثلة كما أننا استبدلنا معظم تلك الأمثلة التي ذكرناها في الطبعة الأولى. هذا بالإضافة إلى أننا حصلنا على بعض التقييمات التي أفادت أن الأمثلة التي نستخدمها كانت تركز بشكل كبير على

مجال الخطوط الجوية والتي يحب الكثير من الناس انتقادها. لقد استمعنا إلى القراء، ونتيجة لذلك توسعنا في ذكر أمثلة من مختلف المجالات، بالرغم من أن أفضل الأمثلة على الخدمة السيئة وسوء التعامل مع الشكاوى لا تزال تستمد من شركات الخطوط الجوية. وذلك نظرًا لأننا نقضي نحن ومعظم زملائنا المتخصصين بعض الوقت في الطائرة، لذلك فإننا نسمع أو نلاحظ نماذج كثيرة من الخدمة السيئة والشكاوى المتعلقة بها أو قلة الشكاوى التي يتم طرحها. علاوةً على ذلك، نوصي باستعارة أفكار جيدة من شركات وحتى مجالات أخرى، مما لا يعني بالضرورة أنك لن تستطيع التعلم من شركات الخطوط الجوية ومن سجلات التعويضات المفجعة فيها لمجرد أنك لا تدير أحد الخطوط. وفي حقيقة الأمر، تمر الكثير من المجالات بنوع من الأزمات مثل ما يمر به مجال الخطوط الجوية في الوقت الحالي. كما أن أحداث الحادي عشر من سبتمبر والمنافسة الشديدة بين شركات الخطوط الجوية الرئيسية قد أثرت تأثيرًا شديدًا، وكانت شركات الخطوط الجوية بحاجة إلى تعلم كيفية التكيف مع ذلك الأمر. يقول أحد منشئي المدونات المشهورين: "إن الأفكار الجيدة عبارة عن أفضل التطبيقات العملية التي نفذتها شركات أخرى تعمل في مثل مجالك. لكن الأفكار التي تتسبب في حدوث طفرة غالبًا ما تكون مستوحاة من الخارج؛ أي من أحد المجالات التي تقوم بشكل روتيني بحل مشكلة ما جديدة بالنسبة لك".

إن جميع الأمثلة التي نذكرها حقيقية للغاية. لكننا إذا حصلنا على بعض التفاصيل الخاطئة، فإننا نلتمس العذر مقدمًا. وفي معظم الحالات عندما تكون

التجربة سلبية، لم نذكر اسم الشركة إلا إذا لم يعد للشركة وجود أو كانت الشكوى جزءًا من السجل العام. وقد كنا حريصين على اتخاذ هذا القرار؛ حيث سيكون من الافتراء استنتاج أن شركة ما تقدم خدمة سيئة أو تعرض منتجات رديئة النوع بعد سماع مثال واحد فقط عنها. وفي واقع الأمر، سيترك بعض العملاء شركة ما دون العودة إليها على الإطلاق بسبب خطأ واحد ارتكبته. هذا بالرغم من أن كل شركة ترتكب أخطاء من حين لآخر. ولذلك فإننا لا نريد من القراء أن يقرروا أن شركة بعينها سيئة السمعة بسبب أن شخصًا ما كان لديه ما يشكو بشأنه.

في النهاية، يحتوي هذا الكتاب على الكثير من البيانات المجملة المستمدة من الأبحاث. وسوف يتعلم القارئ سريعًا أن هناك الكثير من الاختلافات في أدب الشكاوى، بالرغم من أن جميع الأبحاث تسير في الاتجاه نفسه المتمثل في عدم طرح الشكاوى من جانب العملاء غير الراضين عن مستوى الخدمة. وعند حدوث ذلك، فإن تقييماتهم غالبًا ما يتم التعامل معها على نحو سيئ وتناولها بشكل غير كافٍ. ولكننا إذا نظرنا إلى الشكاوى على اعتبار أنها هدايا، فإننا نحتاج إلى القيام بتغييرات جوهرية في كل من سلوكنا وفكرنا. ومما يبشر بالخير أن الفرصة سانحة لجميع المؤسسات من أجل تحقيق تحسن كبير في كيفية تعاملها مع الشكاوى.

# الجــزء الأول

# الشكاوى انعكاس لفكر العميل

عند عدم شعور العملاء بالرضا عن المنتجـات والخـدمات التـي يقومـون بشرائها، هناك اختياران أمامهم: إما أن يقولون شيئًا عن هذا الأمر أو يقومون بمغادرة المكان. وفي الحالة الثانيـة، فـإنهم بـذلك لا يمنحـون المؤسـسات أيـة فرصة تقريبًا لإصلاح المشكلة لجعلهم يشعرون بالرضا. لكن عملاءنـا الـذين يطرحون الشكاوى ويتحدثون معنـا ويمنحوننـا فرصـة لاسـترداد اهـتمامهم سيقومون في أغلب الأمر بالتعامل معنا والشراء من منتجاتنـا مـرةً ثانيـة. وفي عصر الإنترنت، أصبح من السهل معرفة الكثير مـن المعلومـات والآراء التـي كانت في طي الكتمان من قبل. ولأننا لا نحب تلقـي التقيـيمات الـسلبية، فـإن العملاء الذين يطرحون علينا مباشرةً ما لديهم من شـكاوى يمنحوننـا بـذلك هدية.

إذا قمنا بتغيير الطريقة التي نفكر بهـا ونظرنـا إلى الـشكاوى باعتبارهـا هدايا لنا، فإننا بذلك نستطيع التعلم بسهولة مـن المواقـف العـصيبة التـي نتعرض لها. فشكاوى العملاء لا تزال مـن أكثـر مـصادر المعلومـات غـير المستغلة والمتاحة عن الـسوق والمـستهلك. فمـن الممكـن أن تـصبح تلـك الشكاوى الأساس الذي تصمم عليه برامج تحسين الخدمة وجودة الشركة. وهي هدية ليست بسيطة.

ولكي تفهم العملاء الذين يطرحون الشكاوى جيدًا، يستكشف الجزء الأول من هذا الكتاب ما يدور في ذهن هؤلاء العملاء. وعند فهم الأمر، سنتقبل تلك الشكاوى. وانطلاقًا مما سبق، يجب أن نرحب بهؤلاء العملاء الذين يطرحون الشكاوى والذين يصعب إرضاؤهم أحيانًا وجعلهم يرغبون في العودة إلينا مع تقييماتهم بدلاً من انتقادنا من خلف ظهورنا.

# الفصل الأول

# استراتيجية الشكوى هدية



ليس من السهل الاستماع إلى شكاوى العملاء طوال الوقت. إن هذه العبارات من النقد اللاذع المذكورة أدناه، والتي نفست بها إحدى ممثلات الخدمة عن غضبها على شبكة الإنترنت لا تختلف كثيرًا عما سمعناه نحن شخصيًا من العديد من الأشخاص. ويمكنك أيضًا استشفاف الصراع الذي تتعرض له تلك السيدة بخصوص وظيفتها كمقدمة خدمة، وخاصةً عندما تواجه عميلاً متذمرًا. فقد أعربت قائلة:

"إن شكاوى العملاء أمر سيئ للغاية؛ حيث يشكو العملاء ٩٠٪ من الوقت لأنهم مروا بيوم عصيب ويريدون صب غضبهم على شخص ما. وأنا أعمل في شركة للخدمات اللاسلكية وأتعرض لكثير من الشكاوى المزعجة. إن وظيفتي هي مساعدة العميل، ولكن هناك حدًا لقدرة أي موظف في أية شركة على التحمل. لقد مللت من شكاوى العملاء ومهما بذلت من جهد فإنهم لا يشعرون بالرضا في حدود ما نستطيع نحن كموظفين القيام به من خلال سياسة الشركة. ولكن عندما يدخل العميل إلى الشركة وهو يتخذ موقفًا عدائيًا من البداية، فمن الصعب أن تظل هادئًا عندما يستمر في الصراخ في وجهك واتهامك بالوقاحة."

## سيناريو مختلف بعض الشيء

تخيل أن صديقًا ما جاء لزيارتك في عيد ميلادك حاملاً في يده هدية جميلة. فإن أول شيء ستقوله بعد توجيه التحية له - سيكون في أغلب الأمر تعبيرًا عن الامتنان والشكر؛ نظرًا لمجيئه وللهدية الجميلة التي أحضرها معه. وسوف يدل حديثك ولغة جسدك بشكل عام على السعادة التي تشعر بها عند رؤيتك لصديقك وتلقي الهدية.

ماذا لو فتحت الهدية حينذاك ووجدتها عبارة عن قرص مضغوط تم شراؤه خصيصًا لك؟ ماذا ستقول حينها؟ من المتوقع أنك ستقول: "شيء رائع! أنا مسرور جدًا. فقد كنت أرغب في الحصول على هذا القرص منذ فترة. كم هو لطيف منك أن تشتريه من أجلي. كيف عرفت أن ذلك هو الفنان المفضل بالنسبة لي؟ سوف أتذكرك كل مرة أستمع فيها إليه". حسنًا، ربما لا يكون تعبيرك عن الشكر بهذه الدرجة من المبالغة، ولكنه قد يكون شيئًا من هذا القبيل.

الآن، تخيل أن عميلاً اتصل بك هاتفيًا لطرح شكوى ما، وقال لك: "إن الخدمة اللاسلكية لشركتكم لا تعمل. فالاتصالات دائمة الانقطاع، في حين أن إعلاناتكم تواصل هتافاتها عن إمكانية سماع العميل أينما كان. وهذا ليس كل ما في الأمر، ففاتورة الهاتف تتضمن مبالغ لمكالمات لم أقم بإجرائها. لكن ذلك لم يكن مفاجأة بالنسبة لي، فإذا كنتم لا تستطيعون إنشاء شبكات الاتصال، ففي الغالب سيكون هناك أخطاء في الفاتورة". هل ستقول حينها: "شكرًا جزيلاً لاتصالك ولإحاطتنا علمًا بهذا الأمر.

كم هو لطيف منك أن تقوم بذلك. ونحن بالفعل نقدر ذلك " في الغالب، لن تفعل.

بالرغم من ذلك، فإننا لا نتردد في التعبير عن الشكر عند استلامنا هدية عيد ميلاد. فلماذا نقوم بذلك؟ في أغلب الأحوال، يكون ذلك لأن صديقًا قضى جزءًا من وقته في إحضار هدية مميزة لنا. ماذا عن العملاء الذين يقومون بطرح الشكاوى؟ هل هم بمثابة أصدقاء؟ أم يبدون كأعداء لنا؟ ما الذي يحاولون القيام به؟ وما الذي تمنحه لنا تلك الشكاوى؟

إن العملاء الذين يقومون بطرح شكواهم علينا إنما يمنحوننا بذلك فرصة لاكتشاف المشكلات التي تواجههم. وبذلك، يمكننا مساعدتهم ومن ثم تشجيعهم على العودة إلينا مرةً أخرى والاستعانة بخدماتنا وشراء منتجاتنا. فالأمر كما لو كانوا أهدونا بمدونة كُتبت خصيصًا من أجلنا مكتوب فيها "استمع إليَّ وسوف تحافظ على نجاح مشروعك". بناءً عليه، لا تقم برفض الهدية، وتقول إنك قد حصلت بالفعل على قرص مضغوط لهذا الفنان ولا تريد سماع غيره من الفنانين، وإنك مشغول بدرجة كبيرة.

عند مقابلة عميل يشكو بشأن المكالمات الهاتفية التي تنقطع باستمرار والأخطاء المتكررة في فاتورة الهاتف، فإن الكثير من ممثلي الشركة سيبدءون باستجوابه عن هويته بكثير من الأسئلة التعريفية، مثل السؤال عن الاسم وكيفية كتابته ورقم الهاتف وعنوان السكن وتاريخ بداية الخدمة ورقم المنتج الخاص بالهاتف. فإذا لم يكن متوافرًا لديك، فستجده بأسفل الهاتف عبارة عن أرقام صغيرة جدًا. قد يسألك أيضًا هؤلاء الممثلون عما إذا كانت الفاتورة

الشهرية أمامك أم لا، كذلك سيسألون عن رقم الطلب الخاص بالشركة ورقم الطلب على الويب ورقم صندوق البريد الذي تتبعه وعن تاريخ سداد آخر فاتورة. وربما يعبرون عن أسفهم فيما يتعلق بالفواتير عن طريق التنهد والقول إنهم سمعوا كثيرًا من الشكاوى عن الفواتير غير الصحيحة. فضلاً عن أنهم قد يهاجمون شركتهم التي يعملون فيها عن طريق القول: "إن هذا الانقطاع في المكالمات الهاتفية كثيرًا ما يحدث. فلا يمكن تصديق ما تقوله إعلاناتنا بأننا الأفضل في هذا العمل التجاري. وإذا ثبت صحة ذلك، فماذا عن شركات الخدمات اللاسلكية الأخرى". وإذا كان العملاء سعداء الحظ للغاية، فكل ما سيحصلون عليه هو اعتذار من ممثل الشركة.

لكن عددًا قليلاً جدًا من مقدمي خدمة العملاء يوجهون الشكر للعميل بعد انتهاء العميل من شكواه على الفور. وربما يقولونها في نهاية المحادثة بعدما يكون العميل قد استشاط غضبًا وتكون كلمة الشكر قد فقدت معناها.

ماذا لو أن شخصًا ما منحك قرصًا مضغوطًا كهدية في عيد ميلادك وكان رد فعلك أن قمت بتوجيه الكثير من الأسئلة إليه: "من أين اشتريته؟هل قمت بسداد ثمنه نقدًا أم على سبيل الدين؟ هل قمت بسداد الثمن كاملاً أم اشتريته من متجر يعرض خصمًا على المنتجات أم اشتريته بالتقسيط؟ كم عدد الأغاني الموجودة على هذا القرص؟ هل قمت بالفعل بسماعه وتحميله على جهاز iPod الخاص بك؟ لماذا أعطيتني إياه إذا لم تسمعه أنت؟ هل لأنه حصل على لقب أكثر الألبومات مبيعًا وتريدني أن أقضي وقتي في سماعه؟". إن الفرد لا يبدي أبدًا استياءه بتلك الدرجة عند استلامه هدية ما، إلا إذا كان يعاني من

مشكلات اجتماعية حقيقية وربما لن يقوم أي شخص في تلك الحالة بمنحه هدية. فمن الطبيعي أن توجه الشكر لصديقك الذي منحك الهدية وأن تعني هذا الشكر، حتى وإن كانت لديك بالفعل نسخة من هذا القرص المضغوط، أو كنت لا تحب معظم الأغاني الموجودة عليه.

إن طريقة تفكير الموظفين الذين يتعاملون بصورة مباشرة مع العملاء لها تأثير كبير على ما سوف يحدث في أية مواجهة بينهم وبين العملاء، وخاصةً عندما يشكو العميل أو يطلب المساعدة بأي شكل من الأشكال. وفي دراسة مرتبطة بتأثير طريقة التفكير على التعامل مع الشكاوى، تناول الباحثون في جامعة ألاباما كيفية تأثير موظفي الخدمة أنفسهم على استخدام تكنولوجيا الخدمة الذاتية. إن الموظفين الذين يرون أن تكنولوجيا الخدمة الذاتية قد ساعدتهم في القيام بوظائفهم بشكل أفضل استغرقوا بعض الوقت في تعليم العملاء الذين تواجههم مشكلات كيفية تشغيل هذه الأجهزة. وعند مواجهة العملاء الذين لم يستطيعوا تشغيل تلك الأجهزة للقيام بما يريدون، فإن الموظفين الذين كانوا يرون أن تكنولوجيا الخدمة الذاتية تمثل عبئًا عليهم وأنها لا تفيد أي شخص، كانوا يتدخلون في الأمر ويشغلون الأجهزة بأنفسهم. فالعملاء في الحالة الأخيرة لم يحظوا بفرصة لتعلم كيفية التصرف بأنفسهم، مما يؤكد أنهم سيواجهون الصعوبة نفسها مرةً أخرى. إن طريقة تفكير الفرد لها تأثيرها بلا شك، حتى وإن كان موظفو الخدمة ليسوا على دراية بكيفية تأثير أفكارهم ووجهات نظرهم على تصرفاتهم.

كشف استطلاع رأي للبنوك التجارية الأوروبية، التي تتعامل بصورة رئيسية مع صغار العملاء من أفراد وشركات صغيرة عن وجود ارتباط مباشر

بين طريقة تفكير رؤساء المؤسسات المالية بشأن الشكاوى وطريقة تصرف العملاء المتذمرين والطريقة التي تتم معاملتهم بها. بعبارة أخرى، يستطيع العملاء استنتاج ما إذا كانت الشركة تنظر إلى الشكاوى باعتبارها هدايا أم شر لا بد منه. كما أكدت إحدى الدراسات التفصيلية التي أجريت على بنكين في السويد فكرة أن طريقة تفكير مديري فروع هذين البنكين بشأن الشكاوى تؤثر على طريقة معاملة العملاء وعلى طريقة استجابتهم. وقد وجد الباحثون أن المديرين الناجحين استخدموا التعامل مع الشكاوى باعتباره وسيلتهم الأساسية لتحقيق الشعور بالرضا على المدى الطويل عند العملاء أصحاب المشاريع الصغيرة.

بناءً على ذلك، كيف يمكننا البدء في ترسيخ الفكرة القائلة إن الشكوى هدية؟ إن البداية لبلوغ هذا الهدف ستكون من خلال فهم ماهية الشكوى.

## ما المقصود بالشكوى؟

بكلمات بسيطة، إن الشكاوى عبارة عن جمل بشأن توقعات العميل التي لم يتم الوفاء بها. والأهم من ذلك أن الشكاوى تعد أيضًا فرصًا لمؤسسة ما لإعادة التواصل مع العملاء عن طريق إصلاح عيب في الخدمة أو في المنتج. وبهذه الطريقة تصبح الشكاوى بمثابة هدايا يمنحها العملاء للشركات، وسوف يستفيد الجميع من تلك الهدايا ورؤية ما بداخلها بعناية. وفيما يلي سرد لأمثلة مفيدة في هذا الصدد.

على المستوى السطحي، ربما يشكو العميل أن بنطلونه الجينز الأزرق الجديد الذي اشتراه من هذا المتجر قد انكمش بعد غسله، أو أن لونه قد بهت وأتلف

الكثير من الملابس البيضاء. ولكن على مستوى أعمق، فإن هذا العميل يمنح المتجر الذي قام بشراء المنتج منه فرصة للاستجابة حتى يستمر في شراء المزيد من الملابس منه.

على المستوى السطحي، ربما يشكو العملاء من أن المكنسة الكهربية التي قاموا بشرائها للتو لا تتناسب مع احتياجاتهم. ولكن على مستوى أعمق، فهم يقومون باختبار بائع التجزئة لمعرفة كيفية إعادة تلك المكنسة إليه.

على المستوى السطحي، ربما يشكو العملاء من أنهم انتظروا على الهاتف لمدة ثلاث ساعات ونصف طلبًا للمساعدة في تجميع جهاز الكمبيوتر الجديد باهظ الثمن الذي قاموا بشرائه. ولكن على مستوى أعمق، يعبر هؤلاء العملاء عن مخاوفهم من أنهم قد يكونون قد اتخذوا قرارًا غير حكيم بشراء هذا الجهاز. وهذه المخاوف سوف تزداد حدتها بعد فترة لتؤثر على الطريقة التي يفكرون بها عن جهاز الكمبيوتر خلال السنوات التي سيستخدمونه فيها.

على المستوى السطحي، ربما يشكو العملاء لصاحب المتجر أن الديك الرومي الذي قاموا بشرائه لا يحتوي على الكبدة والقلب. وقد اكتشفوا هذا الأمر فقط في العيد عندما كانوا سيقومون بطهيه، وكان المتجر مغلقًا وقتها بمناسبة العيد. فعلى مستوى أعمق، يتساءل العملاء عما إذا كان البائع سيصدق ما يقولونه أم لا؟ وعن كيفية تعويض المتجر لهم عن هذا الأمر؟

على المستوى السطحي، قد يقول العملاء لمندوبي التأمين بعبارات غير مؤكدة إنه عند اتصالهم هاتفيًا بشركة التأمين للاستفسار عن بعض الأسئلة البسيطة، لا يتم الرد عليهم لمدة أيام. فعلى مستوى أعمق، يحذر العملاء هؤلاء

المندوبين أنهم ربما يبحثون عن شركة أخرى منافسة عندما يحين وقت تجديد بوليصة التأمين.

في اعتقادك، ما الذي سيسمعه معظم ممثلي الخدمة: الشكوى السطحية أم فحوى الرسالة التي توصلها الشكوى؟ من المؤكد أن الكثيرين للأسف سيسمعون فقط الرسالة المباشرة والسطحية. فهاك العميل الذي كان يشكو أن الديك الرومي الذي قام بشرائه لا يحتوي على الكبدة والقلب! أتتخيل مدى التفاهة! الناس تتضور جوعًا، وهم يشتكون من أن الديك الذي اشتروه بخمسة وعشرين جنيهًا لم يكن يحتوي على الكبدة والقلب! وستكون النتيجة النهائية هي سوء إدارة الشكاوى وعدم تفهم العملاء وفقدهم.

إذا استمعت المؤسسات إلى عملائها بعقول متفتحة ومرونة أكثر في وجهات النظر، فإنها ستستطيع بذلك أن تنظر إلى الشكاوى التي تقدم لها باعتبارها هدايا. ولكن لسوء الحظ، فإن الكثيرين منا لا يحب الاستماع إلى الشكاوى فضلاً عن أننا نقوم ببناء حواجز نفسية ضخمة تمنعنا من الاستماع إليها. والأهم من ذلك أن معظم العملاء ببساطة لا يمنحوننا تلك الهدية بمواجهتنا بشكواهم؛ حيث يقومون فقط بالتعامل مع شركة أخرى للحصول على ما يريدون.

## أسباب عدم حب الأفراد للشكوى

على المستوى السطحي، قد يبدو السبب وراء عدم حبنا للشكاوى واضحًا. فالشكوى تعني أن العميل يقول إن هناك ما لا يعجبه لدينا. فمن يحب أن

يسمع هذا؟ إن قوله يعني أن هناك عيبًا لدينا. إن الشكوى شكل من أشكال اللوم أو ما يطلق عليه علماء النفس "التعليل السلبي".

فعند حدوث شيء إيجابي، يميل الناس إلى أن يعزوه إلى أنفسهم أو إرجاعه إلى تصرفاتهم. على سبيل المثال، إذا قامت عميلة بشراء فستان وأبدى الآخرون إعجابهم به، فسوف تظن نفسها جديرة بالثناء؛ لأنها اشترت هذا الفستان، حتى وإن كان صاحب المتجر هو الذي وجده وأحضره إليها وشجعها على شرائه.

بالرغم من ذلك، فالأمر يختلف عند حدوث خطأ ما. فمعظمنا يحب إلقاء اللوم على أفراد آخرين أو نظم أخرى عندما لا تسير الأمور على ما يرام. في حقيقة الأمر، ووفقًا لأحد الأبحاث الذي قامت به جامعة سانت لويس، يميل العملاء إلى إلقاء اللوم على شركات بعينها أو أشخاص بعينهم. وغالبًا ما يعني ذلك بالنسبة للعملاء أن الموظفين – وخاصةً هؤلاء الذين يتعاملون معهم بشكل مباشر سواءً وجهًا لوجه أو عن طريق الهاتف – هم الذين تقع على عاتقهم المسئولية عند حدوث خطأ ما في خدمة أو منتج. وفي مقابل ذلك، يقوم الموظفون بالشيء نفسه. فعند سماع الشكاوى، فإنهم يقومون بإلقاء اللوم على العملاء. وعندما يصدر من هؤلاء العملاء سلوك غير مقبول اجتماعيًا (مثل: قيامهم بالصياح أو السب)، ففي الغالب يتخذ الموظفون موقفًا سلبيًا تجاههم. وعند إصدار الموظفين هذا الحكم السلبي على العملاء، فإنهم لا يقومون باستبدال المنتجات بأخرى أو على الأقل لا يقومون بتلك العملية بسهولة. مع ذلك، يدرك الكثير من الموظفين أن إلقاء اللوم على العملاء سلوك لا يعزز صورتهم عند هؤلاء العملاء أو يرفع من مكانتهم لدى رؤسائهم في العمل.

ومن ثم، فإنهم يحاولون إخفاء تلك المشاعر وتقديم أسباب معقولة لتبرير ذلك الخطأ الذي حدث. ومن المبررات الشائعة أن يقوم الموظفون بإلقاء اللوم على المؤسسة أو السياسة أو الإدارة. فربما يعبر هؤلاء الموظفون عن أسفهم للعملاء مضيفين أنهم يودون مساعدتهم، ولكن ليس بوسعهم القيام بذلك بسبب سياسة الشركة، وأنهم سوف يعرضون أنفسهم لمتاعب إذا قاموا بذلك.

لسوء الحظ، إن إلقاء اللوم على السياسات له تأثير ضعيف على العملاء؛ وذلك لأنه لا يقوم بأي شيء لحل المشكلات التي تواجههم. بالإضافة إلى ذلك، فإنه لا يمنع العملاء من إلقاء اللوم على الموظفين. حتى إذا أوضح هؤلاء الموظفون أنهم لا يتفقون مع تلك السياسات التي تمنعهم من إرضاء العملاء، فإن معظم العملاء لا يفصلون بين سلوك الموظف وبين سياسات الشركة. وقد لاحظ "فريتز هيدر" رائد نظرية النسبية أن معظمنا يقوم بإلقاء اللوم على الأفراد بدلاً من الظروف المحيطة بفشل الخدمة أو المنتج. على سبيل المثال، إذا قال مزود الخدمة: "أعرف أن ذلك يبدو سخيفًا ولكنني أحتاج إلى ..."، فمن المحتمل أن يدور في ذهن العملاء: "إذا كان ما تطلبه سخيفًا، فلماذا إذًا تطلب تلك المعلومات؟".

إن معظم أساليب تقديم الخدمة معقدة في الوقت الحالي، وهناك عدد من الشركات أو الأفراد الذين من المحتمل أن تقع على عاتقهم مسئولية فشل أسلوب الخدمة. وهذا يعني أن مقدمي الخدمة بحاجة إلى توضيح ما حدث بعناية للعملاء، دون إبداء محاولتهم إلقاء اللوم على شخص آخر. فمن الممكن أن يتحقق ذلك إذا قال مقدم الخدمة للعميل إنه سوف يتحمل المسئولية حتى وإن كان هناك العديد من الأشخاص المتورطين في الأمر،

وإنه بحاجة إلى اكتشاف السبب وراء حدوث ذلك حتى يمكنه تقديم المساعدة له.

تعمل متاجر Wegmans، وهي سلسلة مشهورة من المتاجر الكبرى توجد في شمال شرق الولايات المتحدة، تحت شعار "تقديم خدمة للعميل يوميًا والاستماع إلى الشكاوى لتقديم الخدمة بشكل أفضل". لقد فازت سلسلة متاجر Wegmans والتي تأسست عام ١٩١٦ بأكثر من ٣٠ جائزة رائعة؛ نظرًا لتفردها وخدمة العملاء لديها، هذا إلى جانب إبداع طريقة مختلفة في التسوق. بالإضافة إلى ذلك، فإنها فازت بجائزة في عام ٢٠٠٧ لكونها أفضل متجر. كما أنها رُشِّحَتْ من إحدى المجلات لتكون واحدة من أفضل مائة مكان عمل في أمريكا، وذلك على مدار كل سنة منذ بداية هذا الاقتراع الذي قامت به تلك المجلة عام ١٩٨٨. هذا إلى جانب أنها جاءت على رأس القائمة في عام ٢٠٠٥ واحتلت المرتبة الثانية في عام ٢٠٠٦ والثالثة عام ٢٠٠٧.

إن تلك السلسلة من المتاجر تحترم العقد الضمني الذي يفترض العملاء أنهم قاموا بتوقيعه معها. وينص هذا العقد على أنه في حالة إذا لم تعجبهم المنتجات التي قاموا بشرائها أو كانت لا تتناسب مع احتياجاتهم أو كانت لا تتوافر بها المعايير المتفق عليها أو إذا قاموا بتغيير رأيهم، فإنهم يمتلكون الحق في التعبير عن ذلك. كما أنها تخصص موقعًا إليكترونيًا خاصًا بها من أجل تلقي الشكاوى، ويجد العميل سهولة في ملء استمارات تلك الشكاوى. ومن الواضح أن هناك شخصًا ما يقوم بقراءتها. ويعلن هذا الموقع الإليكتروني بوضوح أن شخصًا ما سيتناول تلك الشكاوى بنفسه وسيتم الرد على العميل خلال بضعة أيام. علاوةً على ذلك، يقوم نائب رئيس شئون المستهلكين لتلك

السلسلة من المتاجر بكتابة معلومات عن الشكاوى ضمن الأعمدة الأسبوعية الخاصة به؛ مما يسمح للمستهلكين بمعرفة ما تقوم به متاجر Wegmans بشأن التقييمات التي تتلقاها منهم. فعلى سبيل المثال في عمود نُشر على الموقع الإليكتروني الخاص بـ Wegmans، لاحظت أن العملاء يشكون من عدم قدرتهم على قراءة المعايير بوضوح على غلاف أحد المنظفات. وقد استجابت Wegmans إلى تلك الشكوى وقامت بتغيير لون الغلاف.

## الاحتفاظ بالعملاء المتذمرين

لكي نتعامل مع الشكاوى باعتبارها هدايا، فنحن بحاجة إلى تغيير كامل في آرائنا وإدراكنا للدور الذي تلعبه الشكاوى في العلاقات التجارية الحديثة. وهذا يتطلب فصل الرسالة التي تحملها الشكوى عن مشاعر اللوم مما يعني فهم ديناميكيات الأشخاص الذين يشعرون بعدم الرضا، وإعادة التفكير في كيفية قيام الشكاوى بمساعدتنا في تحقيق أهدافنا التجارية. انظر إلى تلك الأمثلة المستمدة من صناعة المنتجات الخشبية التي تستخدم في المنازل، وتخيل ما سوف تقوله تلك الشركات إذا سئلت عما إذا كانت الشكاوى هدايا أم لا.

- علمت شركة Marvin للمنتجات الخشبية أن الإطارات الخشبية التي تصنعها للنوافذ والأبواب تالفة. وقد اتضح أن الشكاوى ظهرت بعد انتهاء فترة الضمان التي كانت تمنحها الشركة للعملاء، والتي كانت مدتها عامًا واحدًا. وكان السبب في تلك المشكلة هو المادة الحافظة التي كانت تضاف إلى الخشب، والتي كانت تحصل عليها الشركة من أحد المصانع الذي رفض تحمل المسئولية، على عكس شركة Marvin. فقد

قامت الشركة باستبدال المنتجات التالفة ورفضت التعامل مع هذا المصنع المورد واستخدمت مادة حافظة أفضل، لذا فقد مدَّت فترة ضمان المنتج من عام واحد إلى عشرة أعوام. وفي عام ٢٠٠٧، وبعد الحصول أيضًا على جائزة في ٢٠٠٦، تصدرت شركة Marvin القائمة في الاقتراع الذي قامت به إحدى الشركات العالمية التي تهتم بتطوير خدمة العملاء وجودة المنتجات.

- تنتج شركة Dryvit مواد عازلة خارجية تُستخدم في تشطيب وصقل المنتجات الخشبية. وقد كانت الرطوبة تتسبب في تلف تلك المواد؛ حدث ذلك بشكل أساسي نتيجة أخطاء من البنائين عند تركيب المنتجات الخشبية. وتحملت شركة Dryvit مسئولية ذلك، كما قامت بعمل مصرف للرطوبة لتحافظ على منتجها جافًا. بالإضافة إلى ذلك، فإنها قامت بمد فترة الضمان لتصبح عشرة أعوام. وعقب هذا التغيير، أعطت إحدى هيئات اختبارات الجودة تقييمًا لمنتج شركة Dryvit بنسبة ٨٤٪ أعلى من المنتج الآخر الذي يليه في مستوى الجودة.
- في أواخر الثمانينيات، بدأت شركة Louisiana-Pacific لمواد البناء في سماع شكاوى عن تلف ما تصنعه من الألواح الخشبية التي تستخدم في البناء، وخاصةً في منطقة شمال غرب المحيط الهادي. وقد استخدم ٨٠٠ ألف منزل هذا المنتج وأقيمت دعوى قضائية باسم أفراد آخرين ضد الشركة. وقررت الشركة تحمل المسئولية، حتى وإن كان هذا التلف قد حدث نتيجة مشكلة في التركيب وليس في المنتج نفسه، كما أنها قامت باستبدال الألواح الخشبية التالفة. هذا إلى جانب أن الشركة

قامت بإعادة تصميم الألواح الخشبية بشكل كامل مما يجعلها صالحة للاستخدام في الظروف الجوية الرطبة، وأعلنت عن مد فترة الضمان إلى خمسين عامًا. وبعد الانتقادات اللاذعة التي كتبت عنها في الصحافة، استطاعت تلك الشركة استعادة المزيد من أسهمها في السوق، هذا بالإضافة إلى أنها حصلت على العديد من الجوائز تكريمًا لها.

- قامت شركة Dudley Webre للأخشاب بشراء مخزن للأخشاب في إحدى المناطق بولاية لويزيانا، في الوقت الذي كانت فيه تلك المنطقة قطاعًا تجاريًا غير رائج. ذهب رئيس الشركة مباشرةً إلى المقاولين لمعرفة العقبات التي تواجههم، وقد اتضح أن هناك مشكلة خطيرة والتي بإمكان رئيس الشركة مساعدتهم فيها. حيث يقوم هذا المخزن بشحن عربات نقل كاملة الحمولة فقط، مما يعني أن المقاولين بحاجة إلى حماية مخزون الأخشاب من السرقة. بناءً على ذلك، قام رئيس الشركة بإرسال عربات نقل أصغر والتي قضت على مشكلة السرقة، وعملت على تحقيق بعض التوفير للعملاء عن طريق تقليل عمليات السرقة حتى وإن انتهى هذا الأمر بقيام الشركة بدفع المزيد من الأموال من أجل الخشب. وفي الفترة ما بين عامي ١٩٨٢ و١٩٩٤، استطاعت تلك الشركة زيادة حجم أعمالها التجارية بنسبة ثلاثة أضعاف.

إن العملاء الذين يقضون بعض الوقت في طرح شكواهم يكون لديهم على الأقل قدر صغير من الثقة في المؤسسة التي يتعاملون معها.

وبرغم كل شيء، فإذا قاموا بطرح ما لديهم من شكاوى، فهذا يعني أنهم لا يزالون عملاء للشركة. ففي أثناء قيام الرئيس السابق "بيل كلينتون" بحملة من أجل زوجته في عملية الانتخاب للحزب الوطني عام ٢٠٠٨، قام بسرد قصة كان الهدف منها تشجيع جميع العاملين في الحملة على الحفاظ على التواصل مع المصوتين غير عاقدي العزم على إعطاء صوتهم. قال "كلينتون" إنه في خلال تلك الفترة التي شغل فيها منصب حاكم لإحدى الولايات بجنوب غرب الولايات المتحدة، لم يفقد الأمل على الإطلاق في الحصول على تصويت أي شخص في الانتخابات. ففي يوم ما، كان "كلينتون" يقوم بحملته في إحدى شركات البترول والتي تم فيها - بسبب تدخل من قِبل الحكومة - توفير ٣٠٠ فرصة عمل جديدة. وهناك قابل "كلينتون" أحد الموظفين والذي عبر له بوضوح عن عدم حبه له، كما أخبره إنه لن يقوم بالتصويت من أجله. كان رد فعل "كلينتون" أن أخبر الموظف أنه قام بتوفير وظيفة من أجله ولكن رد الرجل عليه بأنه قام بذلك فقط ليكون هناك شخص إضافي يمكنه فرض الضريبة عليه. أوضح "كلينتون" أنه عرف أن هذا الشخص غير عاقد العزم على إعطاء صوته بشأن هذا الموقف الذي اتخذه ضده.

وانطلاقًا مما سبق، فجميع هؤلاء العملاء الذين يأتون إليك لطرح ما لديهم من شكاوى لم يتوصلوا إلى قرار أيضًا، إلا أنهم يواصلون الحديث معك، لذلك لا تتخل عن تلك الفرصة.

## أمانة التعامل مع العملاء

انظر إلى الشكاوى من المنظور نفسه الذي يرى به العميل وسوف تحظى بفرصة أفضل لرؤية الشكاوى كهدايا. تخيل أن الشيء الذي يشكو العميل بشأنه حدث لك للتو مهما كان هذا الشيء. ماذا سيدور في ذهنك حينها وكيف سيكون شعورك؟ ماذا سيكون رد فعلك؟ ماذا ستتوقع؟ ماذا ستحتاج الحصول عليه لكي تشعر بالسعادة؟ وما الرد الذي سيكون ضروريًا بالنسبة لك للتغلب على هذا الموقف ولكي تشعر بالرضا عن حل شكواك وعن الشركة نفسها؟ إن التعامل مع العميل بأمانة كما لو كنت أنت في نفس موقفه هو نقطة البداية.

لا شك أن هناك عملاء يحاولون الاستيلاء على أعمالك التجارية. بالرغم من ذلك، لا تستطيع الشركات التعامل مع عملائها على اعتبار أنهم لصوص من أجل حماية نفسها من هذه النسبة القليلة منهم. يقول أحد المؤلفين "لا تفترض أن أسوأ الحالات ستكون هي الحالة الشائعة ... فإذا قمت بتبني سياسة تعتمد في جوهرها على توخي الحذر من أسوأ الحالات - أي العملاء المخادعون، فإنك بذلك ستعادي معظم العملاء وستتسبب لهم في نوع من الإهانة".

لقد استُنتج أن واحدًا من بين كل أربعة عملاء يحاول خداع الشركة التي يتعامل معها. وتضع معظم الشركات في حساباتها هذا النوع من السلوك باعتباره جزءًا من التكلفة التي تتحملها في أعمالها التجارية بالرغم من أنه سيكون من الأفضل بالتأكيد تقليل هذا النوع من الخسارة. ومما لا شك فيه أن

الإنترنت أسفر عن عدد من عمليات السرقة وأن وسائل الاحتيال من جميع الأنواع ظهرت بشكل كبير على شبكة الإنترنت. والجدير بالأهمية أن تتوخى الحذر دون الإساءة إلى العملاء الذين لن يقوموا على الإطلاق بخداعك.

تسلم صاحب أحد مطاعم الأسماك في بيرمنجهام بألاباما طلبًا بسداد ٦.٨٩ دولارات كباقي للفاتورة التي قام بدفعها أحد العملاء المتذمرين والذي من المفترض أنه تناول وجبة الغداء في هذا المطعم. يعرف صاحب هذا المطعم عملاءه جيدًا، لذلك فعندما لم يستطع تذكر هذا العميل بالتحديد، انتابه الشك في أمره وقرر التحري عنه. وأجرى بعض المكالمات الهاتفية وعلم أن هذا الشخص المتذمر كثيرًا ما تناول الطعام في المطاعم الأخرى الموجودة في المنطقة وكان يطلب منها أيضًا المبلغ نفسه! وكانت معظم المطاعم الأخرى تقوم ببساطة بدفع هذا المبلغ لأنه لم يكن كبيرًا. إن هذا النوع من الاحتيال يطلق عليه اسم خداع عميل محتال. وفي هذا المثال، من الأفضل لك أن تكتب ردًا لطيفًا وسارًا وأن توضح أنك ستكون غاية في السعادة لدفع المبلغ المشكوك في أمره. ولا تقم بأي حال من الأحوال بالتشكيك في نزاهة العميل ولكن اطلب منه نسخة من الإيصال أو مزيدًا من التفاصيل من أجل دفاتر الحسابات الخاصة بالمطعم. يمكنك أيضًا إرسال هذا الرد في ظرف عليه اسمك وعنوانك والختم الخاص بك، ليكون من السهل على هذا الشخص الرد عليك - في حالة ما إذا كانت الشكوى حقيقية.

دائمًا توخ الحذر إذا حاول شخص ما استغلال مؤسستك عن طريق الادعاءات المبالغ فيها، ذلك لأن العملاء الآخرين الذين يشهدون تفاعلك مع هذا العميل سيتأثرون إيجابيًا بتعاملك معه باحترام وبالنظر إلى هذا التقييم على

اعتبار أنه هدية. وسوف يكون هؤلاء العملاء أكثر حكمة عند تعبيرهم عما لديهم من شكاوى.

يصف "توم وير" - المحرر التنفيذي لإحدى الصحف - المشهد الذي رأى فيه عميلاً يستشيط غضبًا وكان يقوم بالسب عند إعادته لعلبة البن إلى السوبر ماركت. ومن المفترض أنه قام بشرائها باكر هذا اليوم ولكنه اكتشف أنها منتهية الصلاحية وأنها فاسدة. وقد ظل مدير هذا السوبر ماركت في مكانه لا يتحرك مراقبًا أماكن دفع الحسابات وصاح بصوتٍ عالٍ أنه يتوجب على العملاء دائمًا فحص تاريخ الصلاحية قبل القيام بشراء أي شيء. يعد ذلك مثالاً جيدًا على إسداء النصيحة التي تقوم بإلقاء اللوم في الوقت نفسه. فبرغم كل شيء، كم منا يقوم بفحص تاريخ انتهاء الصلاحية كل مرة يخرج فيها للتسوق؟ ومنذ متى أصبح العملاء مسئولين عن مراقبة البضائع المخزنة؟

إن هذا المثال سيئ، ولكن يقوم "توم وير" من خلاله بطرح بعض الأسئلة المثيرة بشأن الرسالة التي تلقاها هؤلاء العملاء الذين رأوا هذا المشهد. ماذا دار في ذهنهم؟ هل تعلموا درسًا بخصوص ما سوف يحدث لهم إذا كانت لديهم أية شكوى؟ كيف أثر ذلك على العلامة التجارية الخاصة بمنتجات هذا السوبر ماركت؟ هل استنتج العملاء أن تلك هي سياسة سلسلة تلك المتاجر؟ ثم يتساءل "توم وير" عن الرسالة التي تلقاها العاملون في هذا المتجر. هل هم غير مضطرين إلى سماع أية ملاحظات تافهة من العملاء المتذمرين؟ وإذا كانت تلك هي الحالة، فما الحد الذي يمكن للموظفين عنده الرد على إهانات العملاء؟ من الواضح أن العملاء الآخرين شاهدوا عميلاً خارجًا عن شعوره. ولكن، كما يوضح "توم وير"، ربما لاحظوا أيضًا أن هذا العميل لديه شكوى حقيقية تم التعامل معها

بوقاحة. بالإضافة إلى ذلك، ربما شكك العملاء الذين كانوا يشاهدون الموقف في حرص الشركة الحقيقي على الاهتمام بعملائها.

في اللحظة التي تبدي فيها الشركات أو الأفراد شكًا أو وقاحة عند التعامل مع العملاء الذين يقومون بطرح الشكاوى، فسيتخذ العملاء موقفًا دفاعيًا أو سيقومون برد الإهانة. حتى إن الأسوأ من ذلك أن العملاء ربما ينصرفون وهم في حالة من الغضب الشديد دون إحاطة الشركة علمًا بأي شيء، ولكنهم سيخبرون جميع من يعرفونه بالأمر، وبالتالي لن تكون لدى الشركة أية فرصة للدفاع عن نفسها.

يفتقر بعض الأفراد إلى مهارات التواصل واللباقة في الحديث، وربما يظهرون في حالة غير مناسبة عند طرحهم للشكوى. فقد يصبحون عصبيي المزاج، وربما يبدون متهورين أو متذمرين أو حتى حمقى. ومن المحتمل أنهم لم يتعلموا من قبل مفهوم الصواب. ومن ثم، يجب أن يتعلم مقدم الخدمة أن يركز على فحوى الشكوى والمشاعر التي تظهر على العميل، وليس على ما إذا كانت الشكوى تم طرحها بطريقة مقبولة اجتماعيًا أم لا. إننا نطلب الكثير من مقدمي الخدمة، ولكنهم إذا تبنوا طريقة تفكير ترى أن الشكاوى هدايا، فإنهم بذلك يبدءون باتخاذ أفضل الخطوات الأساسية للتعامل مع واحدة من أصعب النواحي في علاقات العميل.

## أسئلة للمناقشة

- ما الطريقة التي تفكر بها مؤسستك تجاه الشكاوى؟ ما الآراء المختلفة عن الشكاوى داخل مؤسستك؟ كيف تتحدث عن

العملاء الذين يقومون بطرح ما لديهم من شكاوى؟ هل تتحدث عنهم كما لو كانوا يمنحونك بذلك هدايا؟

- ما الاختلافات بين الطريقة التي ينظر بها الموظفون الذين يتعاملون مباشرةً مع العملاء إلى الشكاوى وطريقة نظر المديرين إليها؟ إلى أي مدى تصل فاعلية وجهة النظر التي ترى الشكاوى فرصًا لإرضاء العملاء غير الراضيين عن مستوى الخدمة؟
- ما الذي يقوله موظفوك الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء عندما لا يستطيعون حل مشكلة ما لعميل؟ هل يتجهون إلى إلقاء اللوم على السياسات؟ ما أنواع الأعذار التي يقومون بالتماسها؟ ما أنواع ردود الفعل التي تحدثها تلك الأعذار عند عملائك؟
- ما الدروس المحددة التي تعلمتها من العملاء الذين يقومون بطرح ما لديهم من شكاوى؟
- ما المناهج التي تتبناها مؤسستك لتشجيع العملاء على طرح ما لديهم من شكاوى ومن ثم التعلم منها؟
- هل لديك أية فكرة عن مدى فاعليتك في التعامل مع الشكاوى مقارنةً بالشركات الأخرى التي تعمل في المجال نفسه الذي تعمل فيه؟ وإذا كنت على دراية بذلك، إلى أي مدى تصل تلك الفاعلية؟
- هل تقوم برسم أهداف لتقليل عدد الشكاوى؟ كيف يؤثر ذلك على المنهج الذي تتبناه في التعامل مع الشكاوى؟

# الفصل الثاني

# حسن التعامل مع الشكاوى مقابل سوء التعامل معها



إذا كان لديك أطفال، فمن الممكن أن تقول لهم بلهجة صارمة إنك شديد الغضب منهم لأنهم أفضل من ذلك. أو عند توقيع العقاب عليهم، فمن الممكن أن تقول لهم إن ذلك العقاب يسبب لك نوعًا من الألم أكثر منهم. عادةً لا يصدق الأطفال مثل تلك العبارات لبعض الوقت، ولكن بمجرد أن يصبحوا آباءً، فإنهم سيتخذون وجهة نظر مختلفة بشأن التقييمات السلبية التي تلقوها وهم أطفال. أحيانًا يتسبب الأطفال في إزعاج كبير للآباء؛ وذلك لأنهم لا يقومون بما هو متوقع منهم. فهم يقولون شيئًا ويفعلون شيئًا آخر ومن الممكن أن ينسوا القيام بما تعهدوا به. كما قد يتحدثون بلهجة غير مناسبة لا تتناسب مع سنهم. ونحن كآباء لن نستطيع أن نغفر لهم ذلك السلوك إذا كنا نريد لهم حياة مشرقة في المستقبل، وإذا كنا نرغب في أن يكونوا أشخاصًا نفخر بهم.

يبدي أحد المؤلفين والبارعين في وضع استراتيجيات العمل وجهة نظر رائعة بشأن فقد العملاء. فيقول إن السبب وراء فقد العملاء لا بد وأن يكون نتيجة أشياء غير حكيمة قامت بها المؤسسات. ويذكر قائلاً "إنني لا أوافق على وجهة النظر العامة القائلة إن الولاء لم يعد له وجود، فمعظم العملاء يدينون بولاء كبير للغاية تجاه الشركة التي يتعاملون معها. فإذا فقدت عميلاً ما، فإن

ذلك يرجع إلى الأخطاء التي ارتكبتها نتيجة العصبية والاضطراب. هل هناك مشكلة ما فيما يتعلق بأسهم الشركة؟ هل هناك مشكلة ما بشأن التفاعلات اليومية بين موظفي شركتك وعملائهم؟ ما الأمر إذًا؟ ذلك لأنه حتمًا ولا بد أن تكون قد ارتكبت خطأ ما لكي تفقد عميلاً".

إذا أخذنا بعين الاعتبار تكرار فقد المؤسسات لعملائها، فلا بد أن يكون هناك نوع من الحماقة لكي يحدث ذلك بتلك السهولة. يذكر أحد المؤلفين في كتاب له أنه عندما تقوم الشركات بأشياء غير حكيمة، مثل قيامها بطرد العملاء، فإن ذلك يكون أساسًا نتيجة لعدم النظر إلى التقييمات التي قدمت إليها. حيث تقوم تلك الشركات فقط باتخاذ موقف ما وتتصرف تبعًا له دون التفكير في تأثير تلك القرارات التي قامت باتخاذها. وقد وجدت إحدى شركات الأبحاث التنفيذية وإدارة الموارد البشرية أن تجار التجزئة يفقدون ما بين ٢٥٪ و٤٥٪ من عملائهم الأساسيين كل عام. مما يعني ذلك أن معظمهم بحاجة إلى اكتساب عملاء جدد بنسبة تصل إلى ٤٠٪ من أجل المحافظة فقط على توازن أعمالهم.

هناك الكثير من الوسائل التي تجعل العملاء يغلقون سماعة الهاتف في وجه من يتحدثون معه، أو ينصرفون من الشركة بعد أن يكونوا قد استشاطوا غضبًا، وقد جربت بعض الشركات تلك الوسائل جميعها. اثنتان من أكثر الوسائل شيوعًا هما تجاهل التقييمات السلبية المقدمة للشركة وسوء التعامل مع الشكاوى التي تطرح عليها. بالرغم من ذلك، فإن التعامل مع الشكاوى بشكل جيد قد يؤدي إلى تكوين علاقات قوية بين العملاء والمؤسسات. وأحيانًا، يكون الأمر بتلك البساطة؛ حيث تجعل العملاء يعرفون أنك تقدرهم.

تتبنى شركة Nurse Next Door لرعاية كبار السن، والتي تعمل في "فانكوفر" في كولومبيا منهج الاعتراف بالخطأ، وأنها بحاجة إلى معرفة المزيد من أجل الاحتفاظ بعملائها. فعند اقترافها خطأ ما، فإنها ترسل فطيرة تفاح طازجة إلى العميل مع رسالة موجزة مرفقة معها، تحتوي في جوهرها على اعتراف منها بالخطأ وشعورها بالأسف الشديد تجاه ذلك. تقدر تلك الشركة أنها قد احتفظت بـ ٩٠٠٠٠ دولار من قيمة العملاء مع إنفاق ١٣٠٠ دولار على الفطائر. إن تجربة شركة Nurse Next Door تعد من التجارب النادرة والفريدة. وقد أوضح الباحثون منذ فترة أن الإدارة الفعالة للشكاوى من الممكن أن تقلل من نفقات التسويق عن طريق تقليل الحاجة بشكل كبير إلى الإعلانات. مثل هذا التوفير في الإعلانات قد يعوض في حقيقة الأمر التكلفة التي تتحملها الشركات لتعويض العملاء بشأن الشكاوى التي قاموا بطرحها. ووفقًا لما يقوله هؤلاء الباحثون، ينبغي عدم حساب هامش الربح فقط بناءً على الاختلاف مع أحد العملاء ذات مرة ولكنهم ينصحون بالنظر إلى الصورة كاملةً، أي إلى إجمالي موازنة الشركة.

في عام ٢٠٠٤، تلقينا بريدًا إليكترونيًا مثيرًا للدهشة من أحد هؤلاء الذين حضروا إحدى ندواتنا عن موضوع الشكوى هدية. وقد أخبرنا فيه عن مكالمة هاتفية أجاب عليها على سبيل إسداء خدمة للعاملين في إدارة التموين والإمدادات، والذين كانوا قد خرجوا جميعًا في غداء عمل.

يقول هذا الرجل إن العميلة التي تحدثت معه كانت تستشيط غضبًا، وكانت بحاجة إلى تقديم الخدمة لها على الفور. ولسوء الحظ، لم تكن هناك أية طريقة تمكنها من الحصول على تلك الخدمة خلال تلك الساعة التي خرج فيها

القسم بأكمله للغداء. وقد صاحت تلك السيدة بصوت عالٍ وبلهجة عنيفة أنها لن تقوم على الإطلاق بشراء منتج آخر من تلك الشركة الكبرى لخدمات الكمبيوتر. استمع هذا الرجل، والذي يعمل كممثل للشركة، إلى العميلة باهتمام. وفي تقييمه للأمور، لم تحصل هذه العميلة على إجابة حاسمة من الشركة بشأن مشكلة ما تعرضت لها. في النهاية وبعد أن خفَّت حدة انفعال تلك العميلة، تردد هذا الرجل للحظة ثم قال: "شكرًا جزيلاً للاتصال بنا ومنحنا فرصة لإحاطتنا علمًا بهذا الأمر؛ فهي مساعدة كبيرة لنا. إنني أشعر بالأسف الشديد لتعرضك لمثل تلك المشكلة فنحن بلا شك أفضل من ذلك بكثير. وسوف أبذل كل ما في وسعي لإصلاح هذا الأمر من أجلك". عقب ذلك فترة طويلة من الصمت. ثم قال الرجل إنه في تلك الأثناء التي عاد فيها العاملون بإدارة التموين والإمدادات وقاموا بحل مشكلة تلك العميلة، فإنه شعر أنه جدير بالثناء. كتب هذا الرجل في بريده الإليكتروني قائلاً: "إذا لم أكن على دراية بمنهج تحويل الشكوى إلى هدية، لا أعرف ما كان سيحدث. فقد كان من الممكن أن أقول لها شيئًا ما يزيد من حدة غضبها. وربما أيضًا كنت شعرت بتوتر واضطراب ذهني".

في أحيانٍ أخرى، قد يتيح موقف عصيب الفرصة لإبهار العميل. على سبيل المثال، علمت شركة Zappos، إحدى شركات الأحذية عبر شبكة الإنترنت، أن عميلة قامت بشراء سبعة أزواج من الأحذية من أجل والدتها، والتي كانت في حالة صحية حرجة. ونظرًا لأن الأم قد نقص وزنها بشكل كبير، فلم تكن الابنة على يقين من المقاس المناسب. وتوفيت الأم بعد فترة غير طويلة من وصول الأحذية. وفي مثل تلك الظروف، كان التفكير في إعادة الأحذية مرةً

أخرى إلى بائع التجزئة آخر شيء في جدول أعمال تلك الابنة، بالرغم من أن الفترة المسموح بها لإعادة المنتجات قد انتهت بعد ١٥ يومًا من وفاة الأم. في الوقت نفسه، عندما علمت شركة Zappos أن مقاس تلك الأحذية كان فقط بناءً على تخمين من الابنة اتصل أحد ممثلي الشركة بها، وسألها عما إذا كانت تريد إعادة أي منها أم لا. أخبرت السيدة ممثل الشركة عن وفاة الأم، وقالت إنها سترسل إليهم الأحذية بأسرع ما يمكن.

إن هذا المثال ليس على وجه التحديد بشأن شكوى طرحتها سيدة شاعرة بالأسى. ولكن الهدف من ذلك المثال توضيح أن معظم العملاء يأملون أن تلتمس المؤسسات لهم العذر عند التعرض لبعض الظروف الشخصية التي يصعب حينها الالتزام بسياسة الشركة. وقد تصدرت شركة Zappos القائمة في ذلك؛ حيث قامت الشركة بالترتيب مع أحد العاملين فيها للذهاب إلى منزل تلك السيدة وإحضار الأحذية، لذلك فإنها ليست بحاجة إلى الذهاب بنفسها إلى المتجر. في اليوم التالي، أرسلت الشركة باقة ورد كبيرة إلى منزل تلك العميلة. وردًا على ذلك، كتبت تلك السيدة تعليقًا على شبكة الإنترنت تعبر فيه عن مشاعر شركة Zappos النبيلة، كما أوصت من يريد شراء أحذية عبر شبكة الإنترنت بالتعامل مع تلك الشركة؛ نظرًا لما يتصف به العاملون هناك من طيبة قلب وتفهم للعملاء.

يعد هذا المثال من الأمثلة القليلة الرائعة. وقد نشر هذا التعليق على شبكة الإنترنت في السابع من يوليو لعام ٢٠٠٧. وعلى مدار أربعة أشهر بعد نشر هذا التعليق، تمت كتابة ١٨١ ردًا. وارتبط هذا التعليق بآلاف مواقع الويب الأخرى بواسطة أشخاص يشيرون إلى المشاعر النبيلة التي تتصف بها شركة Zappos.

كما نوقش هذا الموضوع في مئات المدونات، والآن تقرأها أنت هنا في هذا الكتاب.

## الشكاوى وتحديدها لرغبات العملاء

إن شكاوى العملاء تخبر المؤسسات عن كيفية تحسين خدماتها ومنتجاتها، وبالتالي فإنها تساعدها في الاحتفاظ بأسهمها في السوق. تقول "ليسلي بيرن" إنه في خلال الفترة التي شغلت فيها منصب مدير مكتب شئون المستهلكين في الولايات المتحدة، فإنها كانت تستطيع التمييز بين الشركات التي تحاول إرضاء عملائها والشركات الأخرى؛ وذلك ببساطة عن طريق الاستماع إلى خط الاستفسارات لمكتب شئون المستهلكين والذي يتلقى الشكاوى عن مختلف الشركات. وتذكر تلك السيدة دراسة مهمة تتناول التعامل مع الشكاوى، والذي استنتج منها مكتب شئون المستهلكين أنه "بعيدًا عن كون شكاوى العملاء نوعًا من الإزعاج كما يقول الكثير من مديري الشركات، فالشكاوى تعد مصدرًا رائعًا للمعلومات الإدارية المهمة". كما تنصح تلك السيدة بوضع المدير التنفيذي للشركة على الخط الساخن؛ حيث سيساعده ذلك في اكتشاف ما يدور في ذهن العملاء، وسوف يكتشف هذا الأمر سريعًا. يعبر الممثل السابق لشركة IBM العالمية عن ذلك في إطار المنافسة، حيث يقول "إن البراعة في عملية البيع تعتمد على بناء سبيل مباشر لاستقاء الأخبار باستمرار، والذي يصل بين عقل العميل وأذن البائع. فعند متابعة ما يريد العملاء الحصول عليه وما لا يرغبون فيه وما يحقق لهم شعورًا بالرضا ويجعلهم متمسكين بالشركة، يمكنك عندئذٍ ضبط رؤيتك تبعًا لذلك وتظل في مقدمة الشركات المنافسة".

أرادت "إلين ماكدارغ"، إحدى المؤلفات التي تحكي ذلك المثال، شراء حاوية مياه قابلة للنفخ، والتي تأخذ شكل حوض الاستحمام المنزلي بحيث يمكنه حمل عدة لترات من الماء النقي. ويعد شراء هذا المنتج فكرة جيدة لأي شخص يسكن في ولاية فلوريدا التي كثيرًا ما تحدث فيها الأعاصير؛ حيث يمكن الاستعانة به كوسيلة وقائية. رأت "ماكدارغ" التي تعيش في كاليفورنيا إعلان هذا المنتج في إحدى المجلات، وقامت بالاتصال هاتفيًا برقم الشركة لشراء واحد من أجل والدتها التي تعيش في فلوريدا. ولكن لم يكن رقم الهاتف المذكور صحيحًا وكانت تعتقد أن هذا المنتج جيد للغاية، لذا فقد أصرَّت على شرائه وقامت بتصفح شبكة الإنترنت كمحاولة لشرائه عن طريقها. لكن لسوء الحظ، لم تستطع طلبه عن طريق شبكة الإنترنت؛ وذلك لأن المنتج سيتم شحنه إلى عنوان مختلف عن ذلك الذي يوجد في بطاقة الائتمان التي ستستخدمها في عملية الشراء. وجدت تلك السيدة رقم الهاتف وقامت بالاتصال على الفور. وقد كرر لها عامل الهاتف أن الشركة لا يمكنها قبول طلبها، إذا كان المنتج سيتم شحنه إلى عنوان مختلف عن ذلك الذي يوجد في بطاقة الائتمان.

وهكذا، فقدت تلك الشركة معلومات قيمةً عندما أغلقت "ماكدارغ" سماعة الهاتف وهي مليئة بمشاعر الإحباط. أولاً، فرقم الخدمة المجاني غير الصحيح والمذكور في الإعلان الذي كلف الشركة مبلغًا من المال لن يوفر لها الحصول على أي عملاء. ثانيًا، وكما أو ضحت "ماكدارغ"، هناك الكثير من المقيمين غير الدائمين في فلوريدا، ومن المحتمل أن يكونوا في تلك الأثناء رأوا إعلان المنتج خارج الولاية، ولكنهم يريدون شراءه من أجل منازلهم في

فلوريدا. أوضحت "ماكدارغ" أنه باستخدام مثل هذا الأسلوب في الخدمة، لن يثق أي شخص في منتج تلك الشركة. بالإضافة إلى ذلك، يقول أحد المؤلفين إن عملاء مثل "ماكدارغ" قد يتسببون في نوع من الإزعاج، ولكنهم في النهاية يوجهونك إلى مستقبلك. ويوضح أنه عند الاستماع إلى هؤلاء العملاء الذين يقومون بتوجيهك، فإنهم سوف يأخذونك إلى أماكن ستبدو لك في المستقبل طبيعية بشكل مثالي.

إذا استطاعت الشركات تحديد وتلبية احتياجات العملاء، فإن هؤلاء العملاء في الغالب سيقومون بدفع المزيد لشراء منتجاتهم حتى وإن كان السعر هو معيارهم الأساسي في المفاضلة بين المنتجات. وفي مقابل ذلك، ستنفق الشركات مبلغًا من المال على تطوير المنتجات التي تعرف أن عملاءها بحاجة إليها. إن العملاء الذين يتعاملون مع الشركة بصورة متكررة، سيقلل من تكلفة المبيعات لكل سلعة على حدة.

بالإضافة إلى ذلك، تتيح شكاوى العملاء فرصة لبناء علاقات وثيقة بشكل كبير معهم، والتي قد يؤدي عدم وجودها إلى فقدهم. وبكلمات بسيطة، عبر عن ذلك أحد المعلقين على إحدى المدونات بوضوح قائلاً: "ألا تحب الشركات أن تستمع إلى شكاوى عملائها؟ إن الشركات التي تحاول فهم عملائها وتظهر اهتمامًا بهم وتبذل قصارى جهدها لكي تكون متاحة لجميع عملائها ومسئولة أمامهم، إنما تلهمهم مشاعر صادقة من الثقة والولاء".

ويعبر "جيم نورتون"، صاحب إحدى الشركات، في إحدى مدوناته عن أسفه الشديد تجاه التكلفة التي تحملها نتيجة عدم تلقيه شكاوى من العملاء.

فقد وصف صفقة تجارية كانت قائمة بين شركته وشركة أخرى، والتي لا تزال تؤرقه حتى بعد مرور العديد من السنوات، حيث تسبب خطأ فادح ارتكبته شركته في استياء الشركة العميلة بشكل كبير. ولم يتم التعبير عن أية شكوى ولكن كنتيجة لهذا الخطأ، فقد قرر نائب رئيس الشركة العميلة أن يستبدل شركة "نورتون" بشركة أخرى بمجرد انتهاء مدة التعاقد. وقد ألزم هذا النائب موظفيه بتكتم هذا الأمر. وبعد مرور عام، استلمت شركة "نورتون" خطابًا من محامي الشركة العميلة يوضح فيه أنهم لن يقوموا بتجديد العقد معهم. ونتيجة لذلك، أصبح "نورتون" يؤمن أن الذين يحيطونك علمًا بالعيوب التي توجد في منتجك أو الخدمة التي تقدمها هم الذين يريدون لك الخير. أما الأشخاص الآخرون فهم يريدون لك الفشل.

ويذكر "نورتون" أن التعامل مع تلك الشركة كان بمثابة حلم له في تلك السنة الأخيرة، ولكن نتيجة لما حدث فإنه لم يتعلم شيئًا عن كيفية الاحتفاظ بتلك العلاقة التجارية. فلم تكن لديه أية فكرة على أن العميل على وشك إنهاء التعاقد مع شركته.

قامت مجموعة من الأبحاث بإجراء استطلاع رأي على ١١٧٩ شخصًا ممن يتسوقون في متاجر بيع التجزئة. وقد وجدت أن هؤلاء العملاء الذين يشعرون بالرضا عن تلك المتاجر التي يتسوقون منها هم أكثر الأشخاص طرحًا للشكاوى مقارنةً بغيرهم. علاوةً على ذلك، وجدت تلك الأبحاث – بالإضافة إلى مجموعة كبيرة من الأبحاث الأخرى التي تؤكد مثل تلك الاكتشافات – أن العملاء الذين يقومون بطرح الشكاوى يظلون في الغالب يدينون بالولاء تجاه الشركة بعد طرح شكاواهم. كما عقدت تلك المجموعة من

الأبحاث مقارنة بين ما يسمون بالعملاء المطمئنين أو هؤلاء الذين يشعرون بالرضا الكبير عن تجربة التسوق وبين هؤلاء الذين يطرحون الشكاوى. ووجدت أن هاتين المجموعتين تشتركان في صفات بعينها من حيث السن وعدد مرات التسوق؛ حيث كانت تبلغ أعمارهم ٤٥ عامًا وكانوا يذهبون للتسوق مرة واحدة على الأقل كل شهر. بعبارة أخرى، هناك وجه تشابه بين العملاء الذين يدينون بالولاء وهؤلاء الذين يطرحون الشكاوى، بالرغم من أنهم قد لا يكونون هم الأشخاص بعينهم. إذا كانت تلك هي الحالة، فعند التحدث مع عميل يطرح الشكاوى فلا مانع من اعتباره واحدًا من هؤلاء العملاء الذين يدينون بالولاء تجاه الشركة. فربما يؤثر ذلك على الطريقة التي تتعامل بها مع العميل في ظل الظروف العصيبة.

مرةً أخرى، عندما تستمع الشركات إلى العملاء، فإنها بذلك تتعلم كيفية تطوير منتجاتها وخدماتها لكي تفي بمتطلبات عملائها وتجديد السياسات الداخلية من أجل المزيد من السرعة والدقة، هذا بالإضافة إلى كيفية ترسيخ الأساسيات التي تساعدها في توفير خدمة أفضل للعملاء. فكر في عدد حاويات المياه القابلة للنفخ التي كان من الممكن للشركة أن تقوم ببيعها إذا استطاعت تمكين الناس من شراء ذلك المنتج من مكان ما في الولايات المتحدة وتوصيله إلى مكان آخر. وذلك ما تقوم به شركة Amazon يوميًا، وهي أكبر شركة إليكترونيات على شبكة الإنترنت. فمثل هذا التغيير البسيط قد يعني فشل أو نجاح المشروع التجاري.

في الكثير من الحالات قد يستحيل للشركة معرفة المعلومات التي تحصل عليها عن طريق شكاوى العملاء من خلال أية وسيلة أخرى. حتى وإن كانت

الشكاوى لا تصل إلى المدير التنفيذي للشركة والذي قد يتصرف بفكرة جيدة، فمن الممكن أن تقوم الشركات بإنشاء وسائل اتصال لكي تتعرف على نقاط ضعف بعينها موجودة في الخدمة لديها بالإضافة إلى عيوب منتجاتها. فمثل هذا المنهج يمكن أيضًا مقدم الخدمة من أن يمتلك القدرة على قول عبارة مثل "يا لها من فكرة جيدة. سأتأكد من تحويلها إلى اللجنة التنفيذية لشركتنا". يعد ذلك من أسهل الطرق لجعل العملاء يشعرون أنهم جزء من الشركة. وتذكر أن مؤسستك قد حظيت بفرصة لتبرهن على التزامها تجاه عملائها عن طريق مخاطبة اهتماماتهم، حتى وإن كانت الشكوى تبدو غير مهمة. إذا كانت شركتك ترغب في جذب انتباه عملائها بشكل أكبر، ينبغي أن يقوم شخص ما بالاتصال بهم وإخبارهم أن أفكارهم تم تنفيذها.

## الشكاوى من أرخص وسائل التسويق

تعد الشكاوى التي تطرح مباشرةً على الشركات أكثر الطرق الفعالة وأقلها تكلفةً للحصول على المعلومات وفهم توقعات العميل بشأن المنتجات والخدمات. وتشمل الطرق الأخرى غير المباشرة والأكثر تكلفة استطلاع توقعات العميل في مجالات مماثلة، مثل إجراء الدراسات القائمة على المعاملات المالية، التي يتم فيها الاستعانة بالمتسوقين غير المتعارف عليهم أو المراجعين الخارجيين للحسابات. كما تشمل تلك الطرق أيضًا إجراء بحث شامل عن توقعات العميل، مثل بحوث التركيز[1]. ولكن لن تمنحك أي من تلك الطرق

---

(١) **بحوث التركيز**: أسلوب لمعرفة آراء وانطباعات الجمهور حول قضية أو حدث أو سلوك أو سلعة أو خدمة ما، من خلال توجيه أسئلة أو إجراء نقاش حول هذه القضايا مع مجموعة مختارة عشوائيًا أو بشكل مدروس، ويترك للمجموعة إبداء الرأي. وفي الغالب، لا توجه الأسئلة أو المناقشات في صلب الموضوع نفسه، وإنما بشكل غير مباشر وذلك منعًا للإحراج أو التحيز.

فرصة لتقرب العملاء منك بشكل أكبر أثناء إجراء الدراسات. وبينما تستطيع الشركات الكبرى إجراء أو تكليف لجنة بإجراء بحث من النوع المذكور أعلاه عن حالة السوق، يجب أن تعتمد الشركات المتوسطة والصغيرة على عملائها لإخبارها بوجهات نظرهم عن منتجاتها وخدماتها.

وفي معظم الحالات، لا يقوم العملاء بطرح أفكار من شأنها أن تحدث طفرة للشركات. فهم لن يظهروا بأفكار جديدة، مثل فكرة اختراع سيارة تويوتا أو أحدث أنواع الهواتف المحمولة أو فكرة موقع جديد على الإنترنت، أو سماعات الأذن التي تقلل من حدة الضوضاء أو أحدث أنواع الدراجات. فالابتكار يعد من اختصاصات الأبحاث التي تقوم بها الشركات وأقسام التطوير لديها. ولكن من الممكن أن تساعد تقييمات العملاء في تطوير مفاهيم المنتج لمجموعات معينة من الأفراد. إليك مثال جيد على ذلك يتمثل في تسمية حاوية المياه القابلة للنفخ باسم الحاوية المنقذة من الإعصارات. يقول "ريتشارد برانسون" إنه في أثناء سفره في رحلة جوية من خلال شركة Virgin Atlantic، قد حصل على كثير من الأفكار التي من الممكن تطبيقها عن طريق استماعه إلى ركاب الطائرة. على سبيل المثال، كانت فكرة التدليك على متن الطائرة مستوحاة من أحد محترفي التدليك الذي كان مسافرًا معهم.

علاوةً على ذلك، ربما لا يتسنى للشركات على الإطلاق فهم احتياجات العملاء حتى يكون هناك نوع من الفشل في الخدمة أو في المنتج. حيث يقوم العملاء الذين يطرحون الشكاوى بإخبار الشركة عن العيب الموجود في الخدمة التي تقدمها أو في منتجها بمجرد ابتكاره وبيعه. ولكن يجب أن تبدي المؤسسات رغبتها في الاستماع وأن تكون لديها سياسات داخلية قادرة على

الاستفادة من هذا النوع من التقييمات. فعلى سبيل المثال، تطورت تكنولوجيا الكمبيوتر عن طريق المستخدمين بنفس الدرجة تقريبًا التي تطورت بها عن طريق الشركات المنتجة.

بالنسبة للشركات التي تحتاج أن تكون سريعة الاستجابة تجاه ظروف السوق التي سريعًا ما تتغير، سيساعدها الاستماع وسرعة الرد على الشكاوى في مواكبة توقعات العملاء. على سبيل المثال، تبيع المحلات التجارية التي تعمل على مدار اليوم سلعًا ربما يكثر الطلب عليها فقط في خلال شهور قليلة. لذلك، فإن شكاوى العملاء على شاكلة "لماذا لا يوجد ...؟" تخاطب سريعًا اهتمامات السوق المتغيرة. وقد تعلمت هذا الدرس أيضًا الشركات الأخرى الأقل تأثرًا بمتطلبات السوق. قد لا تتغير أبحاث السوق مقارنةً بالسوق المعتمدة على الحركة والتغير وطرح الشكاوى. لاحظ عدد المرات التي كانت فيها الشكاوى التي تطرح عليك تتضمن بالفعل فكرة جيدة من أجل المؤسسة. وعند حدوث ذلك، اسأل نفسك إذا كنت قد فكرت أن هناك أية فرصة لأن يتم تقديم تلك الفكرة إلى شخص آخر وتنفيذها داخل الشركة أم لا. في الغالب، لن يحدث.

إن المثال التالي الذي سنستعرضه معًا قد استخدمناه في الطبعة الأولى من هذا الكتاب، ولكنه يعد مثالاً نموذجيًا على مدى أهمية الاستماع إلى العملاء. ففي عام ١٩٨٥، تعرضت شركة Coca-Cola لوابل من الشكاوى على الخطوط الهاتفية الخاصة بها التي بلغ عددها ١٨٠٠ خط. هذا بالإضافة إلى الاعتراضات التي قدمت إلى الإدارة في "أتلانتا"، عندما قامت الشركة

باستبدال منتجها New Coke بما يعرف حاليًا بـ Coke Classic. استجابت شركة Coca-Cola على الفور إلى الجمهور المتذمر وهدأت من حدة غضب العملاء، وتجنبت بذلك خسارة مالية كبيرة كان من المحتمل حدوثها. عندما ينصب اهتمام شركة ما على أبحاث السوق، فبذلك تقتصر رؤيتها على جانب واحد فقط دون باقي الجوانب. وبعد حدوث ذلك، قامت شركة Coca-Cola بإجراء أبحاث شاملة على منتج New Coke.

من أسوأ تجارب الخدمة التي تشيع مناقشتها على موائد الطعام إسناد بعض المهام في مراكز الاتصال إلى مكاتب وشركات خارجية كوسيلة لتقليل التكلفة وإجمالي النفقات. ويبدو أن هذا الاتجاه في إسناد هذا الجزء المهم في خدمة العملاء إلى مكاتب وشركات خارجية قد شهد تغيرًا في عام ٢٠٠٧. فقد بدأت الكثير من الشركات في أمريكا تدرك أنها قد فقدت بعض العملاء بسبب إسنادها بعض المهام في مراكز الاتصال إلى مكاتب وشركات خارجية. على سبيل المثال، أعادت شركة Dell لخدمات الكمبيوتر الدعم الفني مرةً أخرى إلى الولايات المتحدة من أجل عملائها، وذلك بعد سماع عدد كبير جدًا من الشكاوى بشأن مستوى الجودة.

كما يعبر اثنان من العاملين في أحد مراكز الاتصال في توسون بأريزونا عن ذلك قائلين: "إننا رأينا الكثير من الشركات التي تسعى وراء تقليل التكلفة وإجمالي النفقات. ولكنها كانت لا ترى مستوى خدمة العملاء التي كان يتوقعها الأمريكان منها. والآن تتطلع كبرى الشركات إلى إعادة الدعم الفني إلى الولايات المتحدة". وحيث يدرك معظم الأفراد الراحة التي يشعرون بها عند التعامل مع شخص ما يشاركهم اللهجة والخلفية الثقافية نفسها. فمن

الصعب على العملاء فهم كيفية التحدث مع شخص ما في الهند من أجل الإجابة عن سؤال ما يتعلق بالفاتورة، ثم تحويله بعد ذلك إلى شخص آخر في الفلبين للإجابة عن السؤال الذي لم يستطع مركز الاتصال الموجود في الهند الإجابة عنه. في مثل هذا الموقف، يكون من الصعب تسمية ذلك برعاية العملاء. ويعبر "ألبرت آينشتاين" عن ذلك باختصار قائلاً: "أصبح من الواضح بشكل كبير أن التقنيات التي نستخدمها قد تعدت على طبيعتنا الإنسانية".

أصبحت بعض الشركات على دراية بتلك الحواجز الناتجة عن اختلاف اللغة والتي تستمر لفترة من الوقت. وقد رفضت ببساطة إسناد بعض المهام في مراكز اتصالاتها إلى جهات خارجية، ومن ضمن تلك الشركات شركة Toyota للخدمات المالية وZappos. ولأن تلك الشركات قاومت الرغبة الملحة في تقليل التكاليف وإجمالي النفقات بمثل تلك الطريقة، فقد كانت بحاجة إلى تعويض ذلك على مستوى الخدمة. حيث تدير كل من شركتي Toyota وZappos مراكز اتصال من الطراز الأول.

يقدر خبراء السوق ما يعتقدونه مهمًا عند تجميع تقييمات العملاء في استمارات يتم فيها تصنيف تلك التقييمات. فعلى سبيل المثال، تسأل الفنادق عن نظافة الغرف ومودة العاملين فيها، حيث يتوقع النزلاء وجود مثل تلك الأمور. ومع ذلك، قد يكون ما يجذب انتباه النزلاء بشكل أكبر هو هدوء الغرف وتوافر لمبات جيدة الإضاءة. هذا إلى جانب الأسِرَّة والساعات المنبهة التي يسهل ضبطها حتى يتمكنوا من الاستغراق في النوم وهم واثقون أنهم

سيستيقظون في الموعد المحدد في صباح اليوم التالي. ولكن للأسف، لا توجه الفنادق في الغالب أسئلة عن شدة إضاءة اللمبات أو عن مدى سهولة استخدام الساعات المنبهة أو حتى عن هدوء الغرف. كما أنهم لا يسألون عما إذا كان حجم الخط في القوائم الخاصة بخدمة الغرف أو الرقم المباشر الخاص بالفندق والموجود على الهاتف كبيرًا بشكل كافٍ حتى يمكن قراءته أم لا. ولكن إذا استمعت الفنادق إلى الشكاوى وقامت بتشجيع النزلاء على طرحها، فمن الممكن أن تتسنى لها معرفة الكثير من الأفكار الجيدة. ومن الممكن أن تكشف أبحاث السوق عن مثل تلك الأنواع من الأمور إذا ما أجريت بعناية، ولكن الشكاوى تكشف عن ذلك بشكل أفضل.

في حقيقة الأمر، تتسبب الفنادق في عدد كبير من المشكلات للعملاء. وتوضح إحدى الإحصائيات التي أجريت على أشخاص واجهتهم عيوبًا في خدمة الفنادق أن نصف عدد النزلاء تقريبًا ممن يقيمون في الفنادق بشكل متكرر وجدوا أنه من الشائع التعرض لمشكلات. ومع ذلك، وجد الباحثون أن نزلاء الفنادق من الممكن أن يعودوا إلى الفندق مرةً أخرى حتى مع المشكلات المتكررة. وذلك، إذا آمن النزلاء أن ذلك الخطأ لم يكن من جانب الفندق أو إذا كان الموظف قد ارتكب الخطأ نتيجة الإهمال، فإنهم سيكونون على استعداد أكبر لتقبل هذا الخطأ. وبالرغم من ذلك، تعد سرعة الاستجابة لإصلاح المشكلة أمرًا مهمًا حتى في المواقف التي قد يغفر فيها العميل حدوث خطأ ما. ومع ذلك، أفاد الباحثون أن ١٥٪ من الفنادق التي خضعت للدراسة لم تقم بأي شيء عندما أوضح العملاء أن هناك مشكلة ما. ووفقًا للعملاء، لا

يعد ذلك أمرًا اختياريًا. بالإضافة إلى ذلك، تقل احتمالية تقبل النزلاء للأخطاء عندما يكون سلوك العاملين في الفندق غير مناسب وعندما تكون السياسات غير واضحة (حتى وإن كان العميل أخطأ في قراءتها)، وكذلك إذا كانت الخدمة بطيئة أو غير متاحة. ويعد عدم النظافة من أكثر عيوب الخدمة التي من الصعب أن يغفرها العميل. في الختام، يذكر الباحثون أن الرسالة الواضحة هنا هي أن الفنادق بحاجة إلى استطلاع سياساتها وإجراءاتها فيما يتعلق بالتخلص من نقاط الضعف الموجودة في الخدمة وأن تضمن عدم وقوعها في الخطأ مرةً أخرى.

بالإضافة إلى لفت الانتباه إلى عيوب المنتجات ونقاط الضعف الموجودة في الخدمة والنظم المصممة بشكل سيئ، من الممكن أن يقوم العملاء الذين يطرحون الشكاوى بتنبيه المديرين أيضًا إلى مشكلات الموظفين الذين يتعاملون معهم بشكل مباشر. فغالبًا، ما يكون العملاء هم أول من يعرفون أن موظفي الشركة يمثلونها بشكل سيئ. في واقع الأمر، ربما لا يعرف المديرون أي شيء على الإطلاق بشأن المعاملة السيئة للعملاء من خلال مجرد القيام بملاحظة الموظفين. وذلك، لأن الموظفين يتعاملون عمومًا بطريقة أفضل عندما يكون المديرون حولهم أو إذا عرفوا أنه تتم مراقبة مكالماتهم الهاتفية.

## تقدير قيمة العميل وطول فترة التعاملات

ليس من السهل تكوين عملاء يدينون بالولاء تجاه الشركة على عكس الأشخاص الآخرين الذين ليس لديهم ولاء تجاهها. وتوضح كثير من الإحصائيات

التي تناولت هذا الموضوع أنه إذا آمن العملاء أن شكواهم تم الترحيب بها والرد عليها، ففي الغالب سيقومون بالشراء مرةً أخرى. بالإضافة إلى ذلك، ليس من الأسهل فقط البيع للعملاء الذين يتعاملون مع الشركة منذ أمد طويل، ولكن من الأسهل أيضًا تقديم الخدمة لهم؛ فهم يعرفون كيف تتم تلبية احتياجاتهم ويعرفون منتجاتك وموظفيك وسياساتك في عقد الصفقات التجارية.

ربما تقول إن العملاء الذين يقومون بشراء خدمات غير باهظة الثمن أو الذين يقومون بالشراء عند انخفاض هامش الربح لا تقدر قيمتهم بمبالغ مالية كبيرة. بالإضافة إلى ذلك، قد تقول أيضًا إنه إذا كانت لديهم أية شكوى، فهناك دائمًا الكثير من العملاء الذين من الممكن الحصول على شكاوى منهم. لذلك، كان من المهم تناول هذا الموضوع باستفاضة. على سبيل المثال، إذا قام عميل بشراء كتاب ثمنه ٢٠ دولارًا من شركة Amazon كل شهر في المتوسط، فسيكون إجمالي المبلغ الذي دفعه للشركة ٢٤٠ دولارًا سنويًا، وربما قد يصل إلى ١٠٠٠٠ دولار على مدار فترة حياة الفرد. وقد تكون تكلفة التنظيف الجاف للملابس ١٠ أو ١٥ دولارًا فقط في كل مرة. ومع ذلك، فقد ينفق العميل ببساطة ٣٠ ألف دولار على التنظيف الجاف على مدار فترة حياته. ناهيك عن عدد الأصدقاء أو الأقارب الذين من الممكن أن يقوم العميل الذي يشعر بالرضا عن مستوى الخدمة بإرسالهم إلى هذا المكان سريع الاستجابة. إن الأسرة التي تنفق ٢٥ دولارًا ثمن البيتزا ومشروبات الصودا التي تقوم بشرائها كل نهاية أسبوع، تعادل حوالي ٥٠٠٠ دولار بالنسبة لشركة البيتزا خلال أربع سنوات فقط، وذلك إذا كانت سعيدة الحظ بشكل كافٍ للاحتفاظ بهذه الأسرة

كعميل دائم لها. بناءً على ذلك، قد لا تكون فكرةً سيئةً أن نرى بعين الاعتبار العملاء والقيمة المالية التي دفعوها على مدار فترة حياتهم. فإذا تخيل الموظفون أن شخصًا ما قام بشراء بيتزا بمبلغ يقدر بـ ٥٠٠٠ دولار، فربما يكون رد فعلهم مختلفًا عند حدوث خطأ ما عما إذا رأوا هذا الشخص نفسه مجرد فرد دخل المطعم لشراء بيتزا وانصرف. ففي الواقع، يحتاج تجار السيارات إلى الانتباه إلى مثل تلك الأمور. ففي أمريكا، ينفق الشخص العادي ما يتراوح بين ٢٥٠ ألف، و٣٥٠ ألف دولار على السيارات على مدار فترة حياته. ومن الممكن أن تناقش مراكز الاتصال الخاصة ببيع السيارات إجمالي المبلغ الذي قد دفعه العميل بالفعل والذي من المحتمل أن يقوم بدفعه في المستقبل. فقد يؤثر ذلك على الطريقة التي يتحدث بها ممثل مركز الاتصال مع العميل.

يشير بعض الناس إلى زيادة عملية البيع إلى العملاء الحاليين بأسهم العملاء. ويشير مصطلح أسهم السوق إلى البيع لأكبر عدد من العملاء قدر الإمكان. بالنسبة لمعظم الشركات، يأتي ما يقرب من ثلثي المبيعات عن طريق العملاء الحاليين. وعلى الأقل، ربما يعرف موظفو المتاجر المحلية العملاء الذين يتعاملون معهم بشكل متكرر عن طريق الشكل، ولكن ذلك وحده لا يكفي. فعلى سبيل المثال، في بداية الألفية الجديدة أنفق العميل العادي لمتجر Staples ما يتراوح بين ٦٠٠ و٧٠٠ دولار سنويًا. وإذا استخدم هذا العميل أيضًا كتالوج هذا المتجر، فإنه سوف ينفق أكثر من ذلك بمقدار الضعف. فالشخص الذي يستخدم كلاً من الكتالوج ويذهب إلى المتجر ويقوم بالتسوق أيضًا عن طريق شبكة الإنترنت ينفق مقدار ما يدفعه الشخص الذي يقوم فقط بالتسوق من المتجر أربع مرات. وفي واقع الأمر، وجدت منظمة التجارة بالتجزئة أن

المتسوقين الذين يقومون بالتسوق من عدة مصادر عادةً ما يشترون المزيد من المنتجات بشكل أكبر من هؤلاء الذين يعتمدون على مصدر واحد. ويبدو ذلك منطقيًا عند الأخذ في الاعتبار أن متجرًا واحدًا من متاجر البيع بالتجزئة مثل Staples قد يحتوي على ٨٠٠٠ سلعة، ولكن بإمكان الموقع الإليكتروني الخاص بهذا المتجر على شبكة الإنترنت أن يوفر ٢٠٠٠٠٠ سلعة؛ نظرًا للقيمة المالية التي قد يمثلها عميل واحد بالنسبة لأحد المتاجر الكبرى التي تبيع بالتجزئة من خلال العديد من وسائل التسوق. ونظرًا للقيمة المالية الكبيرة التي يمثلها هذا العميل بالنسبة للشركة بمجرد النظر إليه، كان من الضروري التعامل مع أية شكاوى للعملاء بعناية وسرعة شديدة.

أوضحت إحدى الدراسات التي قامت بها شركة IBM العالمية أنه إذا غادر العميل الشركة دون أن يحصل على حل لمشكلته، فإنه سيقوم بشراء أقل من نصف المنتجات التي كان يشتريها. على الجانب الآخر، إذا شعر العملاء أن مشكلاتهم تم حلها على نحو مرضٍ، فسوف يمنح هؤلاء العملاء جميعهم الشركة فرصة أخرى عند ارتكابها خطأ ما. وفي كل سنة يتم فيها الاحتفاظ بالعملاء، فإنهم يمثلون بذلك المزيد من الأرباح للشركة؛ وذلك لأن مصروفات التسويق من الممكن تعويضها تدريجيًا من خلال أرباح المبيعات التي تم الحصول عليها على المدى الطويل. يوضح نائب الرئيس الأعلى لقسم التسويق والمبيعات لشركة IBM في شمال أمريكا قائلاً إن: "كل تغير في النسب المئوية في المؤشرات الدالة على رضا العميل تترجم إلى مكسب أو خسارة ٥٠٠ مليون دولار في المبيعات على مدار خمس سنوات". كما ذكر أن تطوير عمل تجاري جديد يكلف شركة

IBM من ثلاث إلى خمس أضعاف الأرباح التي تحصل عليها من البيع للعملاء الحاليين.

عندما كشفت شركة Vonage - وهي شركة للاتصالات عن طريق بروتوكول VoIP - عن أسهمها في السوق، حصلت هيئة الأسواق والأوراق المالية على بعض المعلومات التي توضح أن معدل إنهاء العملاء لتعاملاتهم المالية مع تلك الشركة كانت تقدر بـ ٢,١١٪ كل شهر حتى مارس ٢٠٠٦. وهذا يعني أن ٧٧ ألف عميل أنهى التعامل مع تلك الشركة في الثلاثة شهور الأولى من عام ٢٠٠٦. وقد اعترفت شركة Vonage أنه من الضروري إنفاق عوائد التسويق للحصول على ٧٧ ألف عميل جديد كل ثلاثة أشهر من أجل الحفاظ على تعادل الإيرادات. واضطر مسئولو تلك الشركة إلى التعبير عن ذلك قائلين: "إذا لم ننجح في الاحتفاظ بالعملاء أو كنا مطالبين بإنفاق مبالغ مالية كبيرة أكثر من تلك التي خصصناها في موازنة الشركة من أجل الحصول على عملاء جدد، فمن الممكن أن تقل إيراداتنا وتزداد الخسائر لدينا". لم تناقش شركة Vonage قضية الاحتفاظ بالعملاء، ولكنها أشارت إلى المبالغ الضخمة المطلوبة منها لكي تحصل على عملاء جدد. ونظرًا لأن الأبحاث التي أجريت على المستهلكين تفيد أن نسبة كبيرة منهم تنهي أعمالها التجارية مع شركة ما بسبب سوء التعامل مع الشكاوى، فهل هناك وسيلة أسهل من التعامل مع الشكاوى بشكل أفضل من أجل الاحتفاظ بالعملاء؟

## الخطورة في رسم أهداف لتقليل شكاوى العملاء

بدلاً من المحاولة لتقليل عـدد الـشكاوى، تحتـاج المؤسـسات إلى تـشجيع موظفيها للسعي وراء الشكاوى. فإذا كان هدف الشركة تقليل عدد الشكاوى المطروحة هذا العام عن العام الماضي، فمن الممكن تحقيق هذا الهدف أسهل ممـا قد تتخيل. حيث سيفهم الموظفون ذلك الأمر وسيقومون ببساطة بعدم إبـلاغ الإدارة عن أية شكاوى. كم عدد المرات التي قمت فيها بتسليم شكوى مكتوبة إلى موظفي الاستقبال في أحد الفنادق، وتساءلت عما إذا كانت تلك الـشكوى سيتم تحويلها إلى المدير العام أم لا؟ لقد واجهنا كلانا مشكلة في ملء استمارات الردود في الفنادق في عدد من المرات، كما قمنا بفتح صندوق الـردود لتوضـيح رغبتنا في معرفة الرد على الشكوى المطروحة، ولكن لم نتلق أي شيء. قد يرجع ذلك إلى سوء التعامل مع الشكاوى أو إلى أن الشكوى لم يتم تحويلهـا في المقـام الأول. وعند إلقاء نظرة أخرى بعد ترك موظف الاستقبال، رأى أحدنا بالفعل أن موظفي الفندق قاموا بتمزيق استمارات التقييمات التي تمت كتابتها.

من الممكن أن تؤدي الرغبـة في تقليـل الـشكاوى إلى أن يقـول المـسئولون بشركة: ما "إننا لا نحصل على الإطلاق عـلى شـكاوى". يقـول محـرر شـهادة الأيزو ٩٠٠٠ إنه عند سماع هذا الحديث، فإنه يعتقد أن الشركة ربما لا تعـرف كيف تتعـرف عـلى شـكوى عميـل، حتـى إذا كانـت واضـحة ومـن الـسهل استنتاجها. كما يوضح هذا المحرر، مثله مثل الكثير من الباحثين الآخـرين، أن عدم وجود خلاف لا يعني عدم وجود شكاوى. فالآراء يجب أن تؤخذ بعـين الاعتبار حتى وإن لم يتم التعبير عنها.

إن القيام برسم أهداف لتقليل عدد الشكاوى قد يؤدي إلى التقليل من جودة تجربة الخدمة الممتازة. وتقوم واحدة من أفضل شركات السيارات في العالم بصناعة السيارات للتجار الذين يتعاملون معها، وفقًا للأعداد الكبيرة الواردة باستطلاعات آراء العملاء التي يتم استكمالها بعد شراء سيارة جديدة. فبعد إتمام صفقة بيع ممتازة جدًا، يخبر البائع العملاء أن عليهم ملء بيانات استطلاع رأي لتقييم التجربة. وأحيانًا يتساءل البائع: "هل هناك أي سبب لعدم تقييمي بأعلى درجة؟" أو "لماذا لا تعيد لي الاستمارة وأنا سأقوم بملئها حتى أوفر عليك هذا الإزعاج؟". حتى إن بعض البائعين يكونون أكثر صراحة عند التعبير عن ذلك، حيث يقولون: "نحن بحاجة إلى الدرجة النهائية في التقييم حتى يمكننا الحصول على سيارات كافية من أجل البيع". وعند إخبار هؤلاء البائعين إننا لن نعطيهم الدرجة النهائية في التقييم، قاموا بإعطائنا هدايا مجانية من أجل الحصول على أعلى درجة، مثل إعطائنا بنزين للسيارة مجانًا وخزانات بنزين. وذات مرة، أعطونا مجموعة كاملة من الإطارات عالية الجودة. إن المؤسسات بحاجة إلى النظر بعناية إلى المزايا الإضافية التي تربطها بتحقيق مستوى أفضل من الخدمة أو بعدد الشكاوى الأقل. إذ سوف يفكر الموظفون في طريقة ما للوصول إلى تلك الأعداد القليلة من الشكاوى، إذا كان في مصلحتهم القيام بذلك.

قبل بيع شركة Pan American إلى شركة United للخطوط الجوية بفترة قصيرة، كتب أحد الموظفين المتذمرين خطابًا أرسله إلى محرر إحدى الجرائد. وقد ذكر فيه أن الخدمة أصبحت سيئة للغاية في شركة Pan American وأن العملاء ببساطة توقفوا عن طرح الشكاوى؛ ذلك لأنهم يعرفون أن ذلك لن

يجدي نفعًا. وقد أخبرنا هذا الموظف عن طائرة نفاثة تم تأجيرها من الشركة، والتي كانت مليئة بمجموعة من الأشخاص كانوا متوجهين إلى أحد المنتجعات لقضاء إجازة نصف العام هناك لمدة أسبوع. وصلت الطائرة إلى المنتجع بعد الميعاد المحدد بيوم ولم تصل أي من أمتعة الركاب! ووفقًا لما قاله هذا الموظف السابق المصاب بالإحباط، لم يتقدم راكب واحد بطرح شكوى بخصوص ما حدث.

أحيانًا قد تشير قلة أعداد الشكاوى إلى اتجاه إيجابي. وفي مثل تلك الحالات، تقوم الشركة بجدولة أعداد الشكاوى التي تتلقاها فيما يتعلق بأمور بعينها. على سبيل المثال، كانت شركة Brooks Brothers تتمتع بسمعة جيدة في إنتاج ملابس عالية الجودة حتى الثمانينيات. ثم، انتقلت الإدارة ثلاث مرات بعد ذلك إلى عدد من الملاك. وقد قام آخر ملاك للشركة بوضع إجراءات جديدة من شأنها تحسين الجودة، ورأوا أن شكاوى بعينها بشأن جودة المنتجات قد انخفضت من ٢٥٪ إلى ٥٪. وكان لذلك مغزى كبير. لكن ما زالت شركة Brooks Brothers تعرف أن الشكاوى التي تطرح عليها بشأن الجودة في انخفاض مستمر. كما أن الإحصائيات التي تحصل عليها لا تخبر الشركة بالتحديد عن كيفية تقييم العملاء لمنتجاتها بشكل عام. في عام ٢٠٠٣، كان أعلى رقم من الشكاوى المسجلة في ولاية لوس أنجلوس من نصيب شركة Adelphia وهي شركة تقدم خدمات نقل الإشارات التلفزيونية عبر الأسلاك إلى أجهزة استقبال المشتركين. وقد قامت الشركة بالعمل على أمور معينة متعلقة بالشكاوى، وبعد مرور عام واحد انخفضت عدد الشكاوى بنسبة ٥٤٪. ومن أحد الأسباب التي ساعدت في نجاح

ذلك هو أن الشركة كانت أيضًا تقوم بوضع أهداف لتحسين التواصل مع عملائها. وفي ولاية لوس أنجلوس، كان ذلك يعني توظيف ممثلي خدمة عملاء يتحدثون الإسبانية ويكونون متاحين للعملاء على مدار ٢٤ ساعة طوال أيام الأسبوع.

## أهمية الإطلاع على الشكاوى غير المباشرة

في بعض الأحيان، لا يتم طرح الشكاوى على الشركات نظرًا لطبيعة أعمالها التجارية. نتيجة لذلك، لا بد أن تتسم الشركات بالقدرة على الإبداع في كيفية سماع شكاوى العملاء. فمثلاً، تقوم بعض حدائق الملاهي بإسناد نواحٍ مهمة من أعمالها التجارية إلى جهات أخرى. فيقوم الكثير منها بالتعاقد من الباطن مع طرف ثالث فيما يتعلق بخدمات الأطعمة؛ مما يسمح لأصحاب حدائق الملاهي بالتركيز على الإدارة. وبناءً عليه، تقل عدد الشكاوى المتعلقة بجودة الأطعمة أو على الأقل تقل عدد الشكاوى الخاصة بقسم خدمات الأطعمة والتي ترد إلى الإدارة. بالرغم من ذلك، ووفقًا لمنظور هؤلاء الذين يذهبون إلى إحدى تلك الحدائق، فإن وجود عيب في الأطعمة أو المعاملة غير المناسبة من أحد البائعين تعد من ضمن مسئوليات الحديقة. فهم لا يعرفون أن المطعم لم يعد خاضعًا لإدارة الحديقة مباشرةً. وفي مقابل ذلك، لا تعرف إدارة الحديقة سوى القليل عن الخدمة السيئة وبالتالي لا يمكنها إصلاح المشكلة.

تقوم بعض الشركات بإجراء استطلاعات رأي عن رضا العملاء؛ لتتعلم المزيد عن الشكاوى التي لم يتم التعبير عنها. ويعد ذلك فكرة جيدة إلى حد ما. ولكن من الذي يشارك بشكل طبيعي في مثل تلك الاستطلاعات؟ بالطبع، هم العملاء الحاليون. وبالتالي، إذا لم تقم شركة ما بالتعرف على رأي كل شخص

اعتاد من قبل على الشراء، فإن تلك الاستطلاعات ستتناول فقط أصوات هؤلاء الأشخاص الذين لا يزالون يقومون بعملية الشراء. فمثل هؤلاء العملاء لا يزالون يشعرون بالرضا بشكل كافٍ عن مستوى الخدمة بدرجة تجعلهم يستمرون في عملية الشراء. لذا، فإن استطلاعات الرأي التي يتم إجراؤها عن رضا العملاء لا تمثل العملاء غير الراضيين عن مستوى الخدمة. فمن الممكن أن تمد تلك الاستطلاعات ببعض الأفكار، ولكن هناك حاجة إلى السعي وراء العملاء الذين أنهوا تعاقدهم مع الشركة واكتشاف السبب وراء ذلك. حينذاك، من الممكن أن تجد الشركة بعض الهدايا الحقيقية.

إذا نظرت الشركات فقط إلى الأشخاص الذين عادةً ما يطرحون الشكاوى بدلاً من السعي وراء تقييمات إضافية من العملاء الذين لا يقومون بطرح الشكاوى، فمن الممكن ألا تكتمل الصورة لديها عن العملاء غير الراضيين عن مستوى الخدمة أو عن السبب وراء ذلك. إن العملاء الذين يقومون بطرح الشكاوى لا يعدون صورة نموذجية لغيرهم من إجمالي عدد العملاء الذين لا يعبرون عما لديهم من شكاوى. ففي الولايات المتحدة بشكل عام، يتميز الشخص الذي يميل إلى طرح الشكاوى بأنه رجل من العرق الأبيض أصغر سنًا وعلى قدر عالٍ من الثقافة، كما أن دخله أعلى من المتوسط. في بعض الأحيان، تختلف تلك الصفات على حسب الطريقة التي أجري بها البحث. ولكن بشكل أساسي، فإن الأشخاص الذين يقومون بطرح الشكاوى يشعرون أنهم أكثر تأهيلاً لذلك، كما أنهم يعتقدون أن هناك فرصة جيدة لأن تتم تلبية احتياجاتهم. ربما لا يكون هذا الشخص هو نفسه الذي يقوم عادةً بالشراء من شركة بعينها.

## الكلام الشفهي وسلوك الشكوى

تهتم الشركات بوضوح بما يقوله الجمهور عنها. ومن الممكن أن تتسبب الإعلانات التي تحدثها الأقاويل الشفهية في نجاح أو انهيار شركة أو منتج ما. هذا بالإضافة إلى أن كل عميل غير راضٍ عن مستوى الخدمة - والذي ينهي تعاملاته المالية مع شركة ما - يمثل تهديدًا محتملاً في السوق فيما يتعلق بالأقاويل الشفهية التي تصدر منه. فالشكاوى قد تعمل في صالح أو في غير صالح شركتك بالطرق التالية:

- يميل الناس إلى تصديق ما يزكي به بعض الأفراد بشكل شخصي، أكثر من وسائل الترويج التي تستخدمها شركة إعلانات.
- قد تكون فاعلية التعامل مع الشكاوى مصدرًا قويًا للكلام الشفهي الإيجابي.
- كلما أصبح العملاء غير راضيين عن مستوى الخدمة، زادت احتمالية التعبير عن سخطهم عن طريق الأقاويل الشفهية.

دعنا نناقش تلك العوامل كل على حدة:

## الميل إلى تصديق تزكية الأفراد أكثر من وسائل الترويج

وجدت إحدى الدراسات العامة التي أجريت في مجال الكهرباء أن التزكيات التي قام بها أشخاص على معرفة بالعملاء، يفوق تأثيرها ما تقوله شركات الإعلانات بمقدار الضعف. فمن المحتمل أن تكون قد رأيت عملية بيع لم تتم بسبب وقوف شخص ما بجانب أحد المتسوقين وهو يهمس في أذنه

قائلاً: "أنا لن أشتري هذا المنتج؛ فلدي واحد منه وهو سهل الكسر! أو قال أحدهم أن اللون يبهت، أو أن الجودة سيئة بعد ارتدائه مرة واحدة فقط، أو أنه لا يعمل بنفس الكفاءة التي يقولون عنها، أو أنه يمكنك شراء هذا المنتج بسعر أرخص من مكان آخر ... وما إلى غير ذلك. ولكن في الغالب، ستتم عملية البيع إذا زكى الشخص شراء هذا المنتج عن طريق القول: "لدي واحد من تلك المنتجات وهو جيد للغاية. كما أن ضمان هذا المنتج جيد للغاية. اشترِ هذا المنتج وسوف ترى أنه من أفضل ما اشتريته على الإطلاق".

إن كل شيء سلبي يقال ويعاد تكراره بشأن شركة ما يصعب جدًا التغلب عليه من خلال وسائل الدعاية التسويقية. حيث يميل الناس إلى الاستماع إلى نصيحة من صديق عزيز عليهم أو حتى من شخص غريب موثوق به بشكل أكبر من تصديق حملة إعلانية بملايين الدولارات. يتحدث "جون ديوليوس"، صاحب أحد مراكز التجميل وأحد المنتجعات في كليفلاند، عن تذليل جميع العقبات من أجل التحدث بكلام شفهي إيجابي عندما يكون لدى العميل شكوى ما. وهو يحكي أنه في يوم ما دخلت عميلة إلى مركز التجميل من أجل صبغ لون شعرها، وقد انتهى الأمر بتلطيخ ملابسها بصبغة الشعر. أرسل "ديوليوس" لها شيكًا بمبلغ كبير لتغطية تكلفة ملابسها التي أفسدتها الصبغة بعد الذهاب إلى مغسلة للتنظيف الجاف ولم يجدِ هذا الأمر نفعًا. كما أنه أعطاها بعض مستحضرات تجميل الوجه وبعض المواد التي تستخدم في العناية بالقدم والأظافر مجانًا. يذكر "ديوليوس" أنه حصل على ٣٠ عميلاً آخر نتيجة هذا الفعل، كما أن هذه العميلة أيضًا تأتي حاليًا إلى مركز التجميل بصفة منتظمة من أجل عمل

ماسكات للوجه وللعناية بأظافرها وقدميها. ووفقًا لما جاء على لسان تلك العميلة فقد قالت: "في بداية الأمر فكرت في عدم العودة مطلقًا لهذا المكان. ولكني الآن لن أفكر مطلقًا في الذهاب إلى أي مكان آخر".

من الممكن أن يؤثر الكلام الشفهي بشكل كبير على النشاط بأكمله. فكر في مجال التأمينات. فهذا المجال ذو صورة سيئة للغاية في الولايات المتحدة إلى وقتنا الحالي. وفي اقتراع قامت به إحدى المنظمات، وجد أن ما يقرب من ثلثي المستهلكين الذين تضمنهم هذا الاقتراع يعتقدون أن شركات التأمين تضع عبئًا على حاملي بوليصة التأمين من تجار السيارات وأصحاب المنازل والعاملين في المجال التجاري أكثر مما يطيقون. كما وجدت تلك المنظمة أيضًا أن ٦١٪ من الشعب الأمريكي يعتقد أن مجال التأمينات يتمتع بأعلى معدل للأرباح مقارنةً بالمجالات الأخرى، وأن الشركات تقوم بالخداع فيما يتعلق بتقاريرها المالية للتكتم على أرباحها الخيالية. ويعد ذلك نوعًا من الدعاية السيئة. بالإضافة إلى ذلك، فإن كل حادث تعرض له الناس عقب عدد كبير من الكوارث الطبيعية وتم فيه التعامل بشكل غير فعال مع مطالبهم، وخاصةً الدمار الذي خلفه إعصار "كاترينا" عام ٢٠٠٥، أقنع آلاف الناس أنه عند التعامل مع وكالات التأمين التابعة لهم، فإن مطالبهم سيتم التعامل معها على نحو سيئ.

إذا كان لديك هذا الاعتقاد عن شركة التأمين التي تتعامل معها، فحينئذٍ لن يهمك عدد المرات التي قيل لك فيها إنك في يد أمينة؛ حيث لن تصدق ما يقال لك. يقول "روبرت هانتر"، مدير التأمينات في الاتحاد الأمريكي الفيدرالي للمستهلكين: "من الممكن أن تكون هناك ١٠ حوادث طفيفة من حوادث

السيارات وسيارة مدمرة بأكملها، خمن أيًا من هذين الأمرين لن تتم تسويته؟" حيث تفكر وكالات التأمين في تنفيذ مطلب ما عند الوصول إلى نوع من الاتفاق مع الطرف الآخر. ولكن يوضح "روبرت هانتر" أنه من الممكن أن تقول شركة التأمين إن هذا الأمر قد تمت تسويته، حتى وإن استمر العميل في شكواه وأخذ ما عرض عليه رغمًا عنه. ويحب مذيعو التلفزيون عرض مثل تلك الشكاوى في نشرة الأخبار المسائية.

## فاعلية التعامل مع الشكاوى وأثرها الإيجابي

اقض بعض الوقت على شبكة الإنترنت في قراءة جميع التجارب الشخصية التي تتعلق بالخدمة والتي يتعرض لها منشئو المدونات أو التي يقومون بقراءتها على المدونات الأخرى ويعيدون سردها. تتزايد مواقع المدونات بشكل هائل. وقد قدر أنه يتم إنشاء مائة ألف مدونة جديدة على الويب يوميًا، بالرغم من أن معظم تلك المدونات لن تظل موجودة على شبكة الإنترنت. تعد الأمثلة التي تتناول خدمة العملاء شيقة للغاية بالنسبة لمنشئي المدونات، فهي أمثلة مليئة بالمشاعر النبيلة. وإذا لم تكن من قراء المدونات، فمن أمتع ما يمكنك البدء به هي مدونة Vox والتي توصف أيضًا بخدمة المدونات الشخصية المجانية.

تصف "ساسكا"، منشئة مدونة Vox، نفسها قائلةً: "أنا مصورة فوتوغرافية وكاتبة وأحب القراءة وممارسة التمارين الرياضية. كما أن لدي أطفالاً وأحب القيام ببعض الأمور غير المألوفة. وأنا لا أحب أن أتقدم في السن". قامت "ساسكا" بنشر وصف تفصيلي لخدمة رائعة تلقتها من شركة Nintendo لخدمات ألعاب الفيديو؛ حيث قامت بشراء جهاز جديد لألعاب

الفيديو من تلك الشركة في اليوم الذي أصدر فيه هذا المنتج عام ٢٠٠٧. وقد وجدت من البداية أن محرك الأقراص الضوئي كان يحدث ضوضاء. وعندما استمرت تلك الضوضاء، اتصلت "ساسكا" بالشركة والتي دعتها إلى المجيء إلى مكاتب الإدارة؛ نظرًا لأنها كانت تعيش بالقرب من هناك وسوف يوفر لها ذلك وقتها. كانت الخدمة التي تلقتها جيدة للغاية وقد أسفر ما قامت به الشركة تجاه تلك السيدة عن قولها."هذه هي الهدية التي أرسلها إلى شركة Nintendo تعبيرًا عن حبي لها. حيث كانت تلك التجربة من أروع التجارب التي تعرضت لها في خدمة العملاء على الإطلاق". بالإضافة إلى ذلك، قامت "ساسكا" بتحميل بعض الصور لتبرهن على صحة وجهة نظرها. يعد ذلك موضوعًا شيقًا للقراءة، وحتى الوقت الحالي قام ٩٥ شخصًا بالتعليق على ما كتبته تلك السيدة يستفسرون عن المزيد من الأسئلة ويعلقون بعبارات إيجابية قوية مماثلة عن شركة Nintendo. فإذا كنت تفكر في شراء جهاز لألعاب الفيديو بعد قراءة تلك المدونة، سوف تفكر في الشراء من شركة Nintendo. ونتيجة لذلك، كان هذا الجهاز لألعاب الفيديو أكثر المنتجات التي كثر الطلب عليها من أجل هدايا الكريسماس في عام ٢٠٠٧.

## عدم رضا العملاء وآثاره السلبية

إذا انصرف العملاء من الشركة وهم في حالة من الغضب الشديد دون التعامل مع الشكاوى التي قاموا بطرحها، لا تستطيع أية شركة بأي شكل من الأشكال منع الأقاويل السلبية التي تصدر منهم. ولكن إذا قامت الشركات بتيسير الأمور على العملاء في طرح شكواهم والتعامل مع تلك الشكاوى

بشكل جيد، فسوف تقل معدلات عدم الشعور بالرضا وستقل الأقاويل السلبية التي تصدر من العملاء، وربما تتحول إلى أقاويل إيجابية. فإذا قرأت الشكاوى التي تم نشرها على الويب، فستجد أن معظمها يرتبط بالشكاوى التي لم يتم التعامل معها على نحو جيد. في الغالب، يبدو الأمر كما لو كان العملاء يريدون ببساطة إخبار شخص ما عن مشكلاتهم. وإذا لم تستجب الشركات لهم، فإنهم سوف يبحثون عن مستمعين آخرين.

في حالة الشركات التي تسمح سياساتها باستبدال المنتجات بأخرى بسهولة، نتوقع أن يقول العملاء أمورًا سلبية أقل عنهم. تعد شركة Costco للتجارة بالجملة مثالاً جيدًا على ذلك؛ نظرًا لأنه من المعروف عنها أنها تقوم باستبدال المنتجات بأخرى دون استجواب العميل عن أي أسئلة. بالإضافة إلى ذلك، فإن تلك الشركة تأخذ تلك المنتجات التي يعيدها العملاء دون إيصال. بعبارة أخرى، تقول تلك الشركة: "أحضر إلينا ما لديك من شكاوى. فنحن نريد علاج المشكلات التي تواجهك بخصوص أي منتج متوافر لدينا". وتتحكم الشركات في الأقاويل السلبية التي تصدر من عملائها عنها، عندما توضح لهم أنها صادقة في تنفيذ ما تتلقاه منهم من أجل توفير الشعور بالرضا.

## الدورة السلبية لسوء التعامل مع الشكاوى

قد يؤدي كل من عدم الفاعلية في التخلص من نقاط الضعف الموجودة في الخدمة وعدم فاعلية سياسة الشكاوى إلى تكوين سلسلة من ردود الفعل السلبية. وبدورها تؤدي إلى مستوى جودة أسوأ في الخدمات والمنتجات، فضلاً عن زيادة المخاطر في السوق. وكما هو واضح، فإن سوء

التعامل مع الشكاوى يبدأ من العملاء غير الراضيين عن مستوى الخدمة وينتهي باتخاذ كل من العملاء والشركة مواقف سلبية تجاه بعضهما البعض. إليك هذا التسلسل من ردود الفعل الذي كان ينطبق في التسعينيات وما زال ينطبق أيضًا في الألفية الجديدة:

١- ينصرف العملاء من شركة ما وهم في حالة من عدم الرضا. يصبح هؤلاء العملاء بمثابة سفراء غير جيدين للشركة، ويعبرون عن استيائهم للآخرين.

٢- يبدأ المزيد من الأفراد في اعتبار تلك الشركة مكانًا لا يتعامل بشكل جيد مع الشكاوى؛ وذلك لعدم حدوث أي شيء بشأنها.

٣- يتوقف العملاء عن طرح الشكاوى، وتخسر الشركة فرصًا للتعرف على ما يمكنها القيام به من أجل تحسين الخدمات أو تلبية احتياجات العملاء. أو أن تقوم أعداد ضخمة من العملاء بطرح الشكاوى، ولذا تقوم المؤسسة ببناء حواجز تمنعها من الاستماع إليهم.

٤- وبناءً عليه، لا يتم تحسين جودة الخدمة والمنتج؛ مما يؤدي إلى تزايد الشعور بعدم الرضا لدى العملاء.

٥- سوف يقوم العملاء الذين لا يزالون يتعاملون مع تلك الشركة بشراء المنتجات بأسعار أقل، والتي اضطرت الشركة إلى طرحها لكي تظل واحدة من الشركات المنافسة. كما أن العملاء سينتهي بهم الأمر إلى استنتاج أن جودة الخدمة والمنتج ستكون في أدنى مستوى لها.

٦- لن يشعر الموظفون بالراحة عند مساعدتهم عملاء ذوي حالة مزاجية سيئة. وفي واقع الأمر، قد يبدأ الموظفون في إطلاق بعض الأسماء على العملاء.

٧- يزداد شعور الموظفين أنهم يؤدون مجرد وظيفة، وهي سيئة بهذا الشكل. وسوف يغادر الشركة هؤلاء الذين يجدون وظيفة في مكان آخر؛ وبالتالي ستفقد الشركة خبراتهم ومهاراتهم. بينما يكون الموظفون الذين استمروا في وظائفهم في الشركة أقل حماسًا وقدرةً على استعادة ثقتهم بأنفسهم وثقة العملاء وولائهم.

٨- يؤدي ذلك بدوره إلى المزيد من العملاء الذين يغادرون الشركة وهم في حالة من عدم الرضا، والذين يخبرون جميع من يرونهم عن آرائهم. ولن تكلفهم تلك الحملة الإعلانية جنيهًا واحدًا. وهكذا تبدأ تلك الدورة القديمة من جديد.

لا تقدر الكثير من الشركات التكلفة الحقيقية التي تتكبدها عند فقد العملاء. وبإمكان تلك الشركات إخبارك بالتحديد عما تقوم به من أجل جذب عملاء جدد وعن التكلفة التي تتحملها للقيام بذلك. ولكن، ربما لا تكون لديها أية فكرة عن عدد العملاء الذين تفقدهم أو عن السبب وراء ذلك أو عن التكلفة التي تتحملها من جراء هذا الأمر. وفي عام ١٩٨٩، أتاحت البيانات الأساسية - لأول مرة - الفرصة لسوق الولايات المتحدة الأمريكية لمعرفة شركات الخطوط الجوية التي كان العمل يسير فيها على ما يرام، وشركات الخطوط الجوية الأخرى التي لا يسير العمل فيها بصورة جيدة. وقد

سـجلت كـل مـن شركتـي Eastern Airlines وPam Am أعـلى معـدلات للشكاوى، وفي خلال سنتين توقفـت هاتـان الـشركتان عـن العمـل. في هـذه الدراسة التي أجريت، كانت الشكاوى التي تؤخذ بعين الاعتبار هي تلك التي كانت تُرفع إلى هيئة النقل. كما تلت تلك الـشركتين في القائمـة أربـع شركـات أخـرى، وهـي شركـة TWA وAmerica West وContinental وUS Airways وقد طالبت جميعها إنقاذها من الإفلاس في السنوات التالية. مـن ضـمن هـذه الشركات الأربع، استطاعـت فقـط شركـة America West تقليـل تكلفـة كل مقعد متاح لـديها. ولكـن كانـت شركـات United وNorthwest وAmerican وAlaska وSouthwest وDelta مـن ضـمن شركـات الخطـوط الجويـة التـي سجلت أقل معدلات للشكاوى. وبينما كانت تلـك الـشركات في صراع منـذ عام ٢٠٠١، فقد انتهى الأمر بالفعل بتكلفة أفضل لكل مقعد متاح لديها بعـد مرور عشر سنوات من جمع البيانات الأصلية. وتعني تلك البيانات هنا أن أقل معدلات للشكاوى يشير إلى أعلى معدلات الجودة والتي من الممكـن ترجمتهـا إلى أقل التكاليف.

وفيما يلي مثال آخر، قام مكتب تحسين وتسهيل الأعـمال التجاريـة في شرق ولاية ميسوري وجنوب ولاية إلينوي بإرسال نشرات صحفية عن ٣٢ شركـة في الفترة ما بين ١٩٩٧ و١٩٩٦. وقـد حـذر المكتـب المـستهلكين ونـصحهم بتوخي الحذر عند إجراء صفقات تجارية مع تلـك الـشركات؛ نظـرًا لمعـدلاتها المرتفعة من الشكاوى التي لم يتم حلها. ومن بين الـ ٣٢ شركة سالفة الـذكر، أنهـت ٢٦ شركـة أعمالهـا التجاريـة ولم يعـد لهـا وجـود في المجـال التجـاري.

بالإضافة إلى ذلك، وجد مكتب تحسين وتسهيل الأعمال التجارية أن ٧٠.٤٪ من الشركات التي قامت بحل ١٠٪ أو أقل من الشكاوى المسجلة عنده قد أنهت هي أيضًا أعمالها التجارية. وبناءً عليه، استنتج مكتب تحسين وتسهيل الأعمال التجارية أن عدم حل الشكاوى يعرض الشركة لخطر إنهاء أعمالها التجارية؛ مما يعني أن كل شكوى لم يتم حلها وكل عميل غير راضٍ عن الخدمة، يمثلان خطوة في هذا الاتجاه بالنسبة لأية شركة.

## أسئلة للمناقشة

- ما الطرق التي تتعامل بها مع شكاوى العملاء، باعتبارها مصدرًا للمعلومات عن السوق؟
- ما الذي تعلمته عن شركتك عن طريق الاستماع إلى شكاوى العملاء؟ هل يعرف موظفو شركتك وعملاؤك هذه الأمثلة؟
- ما جميع الطرق التي تستخدمها في إحصاء أو تقدير شكاوى العملاء؟
- إذا كنت تقوم بعد الشكاوى، هل تضرب هذا العدد في رقم محدد لحساب عدد العملاء المتذمرين مما يتناسب مع طبيعة المجال الذي تعمل فيه أم لا؟ هل تقارن تلك الأرقام بإجمالي عدد العملاء في شركتك؟ ما مقدار التكلفة التي تتحملها من أجل الحصول على عملاء جدد؟
- كم عدد العملاء الذين فقدتهم الشركة في العام الماضي؟ من هؤلاء العملاء؟

- ما القيمة المالية التي يمثلها عملاؤك على مدار طول فترة الشراء؟
- ماذا يقول عملاؤك عنك في السوق؟ما الخطة التي تتبناها من أجل إدارة هذا الحديث العام أو تلك الأقاويل الشفهية؟

# الفصل الثالث

# تحقيق الأرباح من الشكاوى



في إحدى المجلات الشهيرة التي تصدر في "هونج كونج"، وصف العاملون في أحد المطاعم الزبائن الذين يطرحون الشكاوى قائلين إنهم: " كثيرو المطالب، سريعو الانفعال، وقحون، أنانيون، متسلطون، أغبياء، مراوغون". حتى الباحثون لم يستطيعوا تجنب إطلاق بعض الأسماء على العملاء. فقد قسمت مجموعة من الباحثين هؤلاء العملاء الذين يختلقون المشكلات إلى خمس فئات، العملاء ذوو السلوك السيئ وكثيري التهديد والوعيد، والعالة على غيرهم، والجاهلين والديكتاتوريين. هناك براعة في ابتكار تلك الألقاب ولكنها أيضًا تؤكد طرق التفكير السلبية التي يتبناها البعض عن المستهلكين. بالإضافة إلى ذلك، قسمت مجموعة من الباحثين في جامعة فلوريدا العملاء الذين يقومون بطرح الشكاوى إلى هؤلاء الذين يتسمون بالحلم والعدوانية والتبذير والانتقادات والشكاوى. ولكن، بالطبع لا مكان بين تلك الألقاب لعميل يرغب فقط في شيء ما أو حل لمشكلة تعرض لها.

في واقع الأمر، إن معظم الأشخاص الذين يطرحون الشكاوى غير مولعين بالانتقاد؛ فهم في الحقيقة يمثلون شريحة كبيرة إلى حد ما من جمهور المشترين.

## ضرورة الاستماع إلى الشكاوى لتحقيق الأرباح

مما لا شك فيه أننا سوف نعيش في عالم رائع، إذا قامت الشركات بتقديم خدمات وتصنيع منتجات تعمل دومًا بكفاءة. بالرغم من ذلك، ووفقًا لما يقوله خبراء الإنتاج، عندما يتراوح معدل المشكلات من ١٠ إلى ١٢٪ فإن ذلك قد يكون أقل معدل من الممكن أن تحققه معظم المجالات؛ لذا، لا حرج من استنتاج أن المشكلات ستلاحقنا دائمًا. وبالتالي، فإن الشركات بحاجة إلى معرفة المزيد عن طرق التخلص من نقاط الضعف الموجودة في الخدمة – أو ما يعرف بعملية إصلاح الأمور التي لم تسر على ما يرام. ولكي تتخلص الشركة من نقاط الضعف الموجودة في الخدمة، يجب أن تعرف أولاً أن هناك مشكلة ما قد حدثت، وأنه يستحيل أن يكتشف الموظفون داخل المؤسسة جميع المشكلات بأنفسهم.

ولكي تضمن طرح العملاء لما لديهم من شكاوى، يجب إدارة توقعات العملاء بعناية، بدايةً من كيفية تكوين تلك التوقعات خلال عملية البيع. حيث يميل العملاء إلى التعبير عن عدم شعورهم بالرضا، إذا كانوا يعتقدون أن المنتجات التي يقومون بشرائها عالية الجودة في الأساس، وأنه سيتم التعامل مع أية مشكلات تواجههم بسرعة وبإنصاف. وفي مثل تلك الظروف، فإنهم سيعملون باعتبارهم شركاء في الشركة من أجل استعادة الشعور بالرضا.

وإليك الاحتمالات الممكنة لسلوك العملاء مع رد فعل المؤسسات:

| **عدم وجود عيب في الخدمة أو في المنتج**<br>إذا عبر العميل عن ذلك، وجه الشكر له نظرًا لإطرائه.<br>**رد فعل الشركة:**<br>الاحتفال<br>١ | **عدم وجود عيب في الخدمة أو في المنتج**<br>يطرح العميل شكاوى، ما زالت هناك فرصة لتوضيح الأمر وإزالة اللبس عند العميل.<br>**رد فعل الشركة:**<br>توجيه الشكر للعميل والاستجابة لشكواه<br>٢ |
|---|---|
| **وجود عيب في الخدمة أو في المنتج**<br>يظل العميل هادئًا أمام موظفي الشركة.<br>**رد فعل الشركة:**<br>اطلب شكاوى العملاء وشجعهم عليها<br>٣ | **وجود عيب في الخدمة أو في المنتج**<br>العميل لا يشعر بالرضا ويطرح الشكاوى على الشركة.<br>**رد فعل الشركة:**<br>وجه الشكر للعميل واعمل على التخلص من نقاط الضعف الموجودة في الخدمة<br>٤ |

إذا كانت الشركة ينطبق عليها المربع الأول، فإنها بذلك تستحق احتفالاً وتكريمًا. وعلى المستوى السطحي، يبدو الموقف رائعًا وذلك لأن من وجهة نظر الشركة فإن الأمور تسير على ما يرام. كما يبدو أن العملاء يؤكدون هذا الأمر عن طريق عدم طرح شكاوى أو عن طريق الإشادة بذلك. ولكن في الواقع، لا تعرف الشركات تحديدًا النسبة المئوية للعملاء الراضيين عن الخدمة – إلا إذا سألت العملاء – نظرًا لأن الغالبية منهم لا يبوحون بأي شيء. وعند الأخذ في

الاعتبار أن المديرين وبائعي المنتجات يميلون إلى إلقاء اللوم على العملاء، بدلاً من تحمل المسئولية عند حدوث مشكلات، فمن الواضح أن معظم الشركات ستثني في أغلب الأمر على نفسها. وربما قد تقول: "لا بد أننا قمنا بكل الأمور على أفضل وجه!"، وذلك عندما يظل العملاء صامتين ولا يبوحون بأي شيء. وقد يكون ذلك خطأً فادحًا؛ فربما يوجد بعض العملاء الذين تفترض الشركة وقوعهم في المربع الأول وهم في حقيقة الأمر ينتمون للمربع الثالث.

تتطلب المواقف التي ينطبق عليها المربع الثاني إخبار العميل ببعض الأمور بطريقة لطيفة. ففي بعض الأحيان، يقوم العملاء بطرح شكاوى بشأن أشياء لم تكن نتيجة خطأ من الشركة. على سبيل المثال، ربما يشكو ركاب إحدى الطائرات أنهم لم يلحقوا برحلتهم الجوية بسبب خطأ ما من جانب شركة الطيران، في حين أنهم أخطئوا بالفعل في قراءة التذكرة. وبالرغم من أن هؤلاء العملاء ليسوا على صواب، فإنهم لا يزالون عملاء للشركة في ظل تلك الظروف. علاوةً على ذلك، فإن العملاء ليسوا وحدهم الذين يرتكبون أخطاء؛ حيث يرتكب الموظفون أنفسهم بعض الأخطاء الفادحة. وفي هذا المربع، فمن وجهة نظر المؤسسة، يعد الاستماع إلى هؤلاء العملاء فكرة جيدة؛ وذلك لأن هناك فرصة للتعلم منهم. فإذا كانت التذاكر تتم عادةً قراءتها بطريقة خاطئة، ربما تكون فكرة جيدة أن تقوم الشركة بإعادة تصميم التذكرة، وبذلك يقل عدد الركاب الذين يخطئون في قراءتها.

عندما يتحمل ممثلو خدمة العملاء مسئولية ما حدث، على الأقل عن طريق الاعتذار لحدوث هذا الأمر، فإنهم بذلك يوضحون أن هناك اهتمامًا

بالعملاء. وإذا كانت شركة ما تتعرض لعدد من مثل تلك الأنواع من المواقف، فإنها تحتاج إلى أن تكون سباقة في القيام ببعض الأمور وإلى إخبار عملائها حتى يمكن تجنب حدوث الكثير من المواقف المماثلة. في أواخر شهر ديسمبر عام ٢٠٠٧، تلقى شاب كندي صغير السن يعمل في أحد حقول البترول فاتورة بـ ٨٣.٧٠٠ دولار تكاليف فاتورة هاتفه المحمول من شركة Bell Mobility والتي كانت إحدى فروع شركة Bell الكندية. وقد اتضح أن هذا الشاب والذي كان يعمل بمفرده في الحقل قد استخدم هاتفه المحمول في الاتصال بشبكة الإنترنت. اعتقد هذا الشاب أن تكلفة هذا الاستخدام ١٠ دولارات لخطة التصفح على الإنترنت وأن هذا التصفح غير محدد بفترة زمنية. حظي هذا المثال باهتمام كبير في كندا، وكاستجابة للضغط الذي تعرضت له شركة Bell Mobility فقد وافقت على تقليل قيمة الفاتورة إلى ٣.٤٠٠ دولار. ويعد ذلك تقليلاً إلى حد ما لفاتورة الهاتف، ولكن لا تزال الفاتورة تتضمن مبلغًا كبيرًا بالنسبة لهذا الشاب الذي يعيش بشكل أساسي على الأجر اليومي. ومن هذا المنطلق، ينبغي أن تعتبر شركة Bell تلك الفاتورة قد تم دفعها، وأن تستغل تلك الفرصة في إخبار العملاء الآخرين أن التصفح على الإنترنت في واقع الأمر محدد بفترة زمنية. ربما ينبغي أيضًا أن تفكر الشركة في إزالة عبارة "غير محدد" من الإعلانات التي قامت بها. ففي واقع الأمر، لا يقرأ معظم الناس العبارات المكتوبة بخط صغير الحجم عند توقيع عقود من هذا النوع؛ ولذا لا بد أن تكون الكلمات الإعلانية المكتوبة بخط واضح متناسقة مع الكلمات الخادعة والمكتوبة بخط صغير.

يمثل المربع الثالث أكبر مشكلة بالنسبة للشركات، ألا وهي العملاء الذين لا يقولون أي شيء عن المشكلات التي تواجههم. وإذا استنتجت مؤسسة ما أنه إذا لم يقل العملاء أي شيء، فإن هذا يعني عدم وجود عيب في المنتج أو في الخدمة التي تقدمها، فإنها في واقع الأمر تنكر وجود المربع الثالث. في اعتقادنا، يعد ذلك السبب الخفي وراء انهيار الكثير من الشركات. ومن إحدى الطرق التي تستطيع شركة ما من خلالها تغيير هذا النوع من عدم الرضا هي تيسير الأمور على العملاء في طرح ما لديهم من شكاوى. مثلاً في قطاع الخدمات المالية، يؤدي تيسير الأمور على العملاء إلى طرح ما لديهم من شكاوى من خلال وسائل اتصال يتم تصميمها وإنشاؤها خصيصًا لهم، مما يؤدي إلى زيادة شعورهم بالرضا. فعندما يكون لدى العملاء رقم الهاتف المباشر لصاحب أحد البنوك الموكلين بالعمل، يعني ذلك أن العملاء يعرفون كيفية الاتصال بالبنك في حالة ما إذا حدث خطأ ما.

ومن الطرق الأخرى للحصول على مزيد من تقييمات العملاء استطلاع آرائهم عند التحدث معهم. وجه لهم أسئلة مباشرة، مثل "كيف تفيدك تلك الخاصية في منتجنا؟ كيف الحال بالنسبة للمدة التي نستغرقها في الرد عليكم؟ هل سيكون أفضل إذا قمنا بذلك. ما أفضل شيء في هذا المنتج؟". تقول إحدى السيدات والتي تعمل كعضو مساهم في شركة Peppers and Rogers Group إنه عندما تستفيد شركة ما من المعلومات التي تتلقاها من العملاء، فإنها بذلك تحقق تقدمًا كبيرًا. واستطردت موضحة أنه بعد فترة سوف تحصل على منتج من تلك الشركة لن تجده في أي مكان آخر؛ وذلك لأنك ساعدت تلك الشركة في صناعته. قام "جون هوبيرتز"، الحائز على جائزة نقابة الأطباء

الأمريكية في مجال التسويق، بالنظر إلى أي من العوامل التالية سيساعد العملاء بشكل أكبر في التعبير عما لديهم من شكاوى للمؤسسات: السياسات المرنة في استرداد الأموال مرةً أخرى أم التفويض المطلق للموظفين أم وجود مراكز اتصال أم تقليل المشاحنات التي تحدث داخل المتاجر من أجل إعادة المنتجات. وعند النظر إلى هذه العوامل الأربعة التي تتعامل بشكل ودود مع الشكاوى في قطاع البيع بالتجزئة، في اعتقادك أي من تلك العوامل سيكون له أقوى تأثير على تعبير العملاء بشأن ما لديهم من شكاوى؟ يوضح "جون هوبيرتز" أن هذه العوامل جميعها جعلت المؤسسات تبدو أكثر ودًا في التعامل مع الشكاوى، ولكن كانت السياسات المرنة في استرداد الأموال مرةً أخرى هي العامل الوحيد الذي أثر بشكل ملحوظ على رغبة العملاء في طرح ما لديهم من الشكاوى.

يؤيد "داريل ترافيس"، أحد الشركاء المؤسسين لشركة Brand trust للخدمات الاستشارية، بقوة فكرة سؤال العملاء عن تقييماتهم. ووفقًا لما يقوله، فالعملاء يحبون استجوابهم عن وجهات نظرهم بالرغم من أنهم لا يحبون ذلك في استطلاعات الرأي أو في بحوث التركيز. كما أنه يقول: "لا بد أن تكون لديك شهية غير قابلة للإشباع فيما يتعلق بتلك التقييمات المستمرة التي تتلقاها من العملاء". بالإضافة إلى ذلك، ينصح "ترافيس" المؤسسات بعدم جعل أي عميل في المربع الثالث. عندما تولى "جاري كيلي" منصب المدير التنفيذي لشركة Southwest للخطوط الجوية في عام ٢٠٠٥، فإنه كان يعقد اجتماعين على مدار اليوم مع الركاب. وذلك ليس من أجل بحوث التركيز التي

يجدها "داريل ترافيس" خانقة ولكنها طريقة يستطيع الركاب من خلالها التعبير عن المشكلات التي تواجههم في شركة Southwest. وبعد الانتهاء من تلك الاجتماعات، قال "كيلي": "لقد ساعدتني في تحديد الأولويات التي نحتاج العمل عليها".

تقوم شركة Sun Microsystems لخدمات الكمبيوتر مع عدد من الشركات ذات التقنيات العالية ببناء أكشاك صغيرة في المعارض التجارية. يعمل في تلك الأكشاك مديرون ذوو كفاءة عالية يستطيعون من خلال التحدث مع الحاضرين تجميع كم ضخم من المعلومات المتعلقة بالسوق في وقت قصير وبأقل تكلفة. ينصح أحد أساتذة التسويق في جامعة سانتا كلارا المديرين التنفيذيين بزيارة العملاء من أجل معرفة ما يدور في السوق. كما أنه لا ينصح بالقيام فقط بإرسال مندوبي تسويق أو بائعين من أجل البيع للعملاء. فهو يرى أن زيارة العملاء تمثل نوعًا من أبحاث السوق التي يتم إجراؤها؛ حيث تحظى بفرصة حقيقية للسماع من العملاء عن المشكلات التي تواجههم، وعن كيفية تناسب أو عدم تناسب منتجاتك وخدماتك معهم.

بدأت شركة WinterSilks في بيع الأثواب الحريرية في بداية الثمانينيات، أولاً عن طريق الكتالوجات ثم على شبكة الإنترنت. والآن تبيع أيضًا في أحد المتاجر في ماديسون في ولاية ويسكونسن بالولايات المتحدة. وقد كبر حجم الشركة بشكل كبير واعتمدت في ذلك أساسًا على تقييمات العملاء التي سعت إليها بفاعلية لتساعدها في تطوير هذا النمو. إن الجهود التي بذلتها تلك الشركة والتي فاقت الحدود كانت مبنية على اتصالها بآلاف العملاء. فكل المعلومات

التي قامت بتجميعها تم تلخيصها من أجل تحسين المنهج الذي تتبناه الشركة في عقد صفقاتها التجارية. تقوم شركة WinterSilks بعمل قائمة تتضمن أهم عشرة اهتمامات للعملاء، ثم تبدأ بعد ذلك بالعمل بفاعلية على مخاطبة تلك الاهتمامات. يقول نائب رئيس الشركة: "أما فيما يتعلق بالأرباح العائدة، فهذه الجهود غير مكلفة بشكل كبير. ولكي تصبح منافسًا أكبر، فلا بد ببساطة أن تقوم بذلك".

ومع الاستخدام المنتشر والمتزايد لتكنولوجيا الخدمة الذاتية، قد لا يستطيع عدد كبير من العملاء تلبية احتياجاتهم، وقد لا يكون أمامهم أية وسيلة للإبلاغ عن ذلك إلى أي شخص - على الأقل على حد معرفتهم. وقفنا مؤخرًا في موقف للشاحنات الكبيرة والذي يتضمن العديد من مطاعم الأكلات السريعة ومتجر كبير للبيع بالتجزئة ودورات مياه وصالة للألعاب الرياضية. وقد بدأنا في عد جميع أجهزة الخدمة الذاتية التي تستطيع رؤيتها من المكان الذي تقف فيه، وبلغت الأجهزة ٤٦ جهازًا. كان العاملون في موقف الشاحنات منخرطين في وظائفهم؛ لذلك فإن الإبلاغ عن جهاز مكسور من أجهزة الخدمة الذاتية لن يجدي نفعًا. وملصق على قلة من تلك الأجهزة أرقام هاتفية حتى يستخدمها الناس في حالة ما إذا كانت غير صالحة للاستخدام. ويقوم عدد قليل من الناس بالاتصال بتلك الأرقام على أية حال؛ حيث يعثر معظم العملاء على جهاز آخر للاستخدام أو يحاولون إيجاد طريقة أخرى لتلبية احتياجاتهم. إن كل جهاز لا يصلح للاستخدام يمثل أرباحًا ضائعة. وفي مثل تلك المواقف، لا بد أن يعتمد أصحاب تلك الأجهزة الخاصة بالخدمة الذاتية

بشكل أساسي على موظفي المتجر لإخبارهم بما يحدث في أجهزتهم. إن تكنولوجيا الخدمة الذاتية في ازدهار مستمر؛ وحيث إنه لا يوجد بشكل عام أي موظف لتلقي تقييمات من العملاء، لا بد من تبني طرق بديلة من أجل الحصول على تلك التقييمات.

انظر إلى الحواجز التي تقوم مؤسستك ببنائها والتي من الممكن أن تجعل من الصعب على العملاء أن يقوموا بطرح الشكاوى. هل تجعل العملاء يقومون بكتابة خطابات رسمية أو بالاتصال بأرقام خاصة؟ إلى أي مدى يتطلب الأمر وجود إيصالات أو إثباتات عندما يرغب العملاء في استبدال شيء ما أو عندما يطلبون استرداد المبلغ المدفوع مرةً أخرى؟ ما مقدار الوقت الذي تمنحه لهم من أجل الإبلاغ عن مشكلة ما؟ عملت تلك الحواجز إلى جانب عدم الرد أو الرد غير المرضي على شكاوى العملاء على وجود جمهور لا يؤمن بحدوث أي شيء، وذلك وفقًا لما أفادت به هيئة أبحاث خدمة العملاء. ولهذا السبب، يوصي رئيس هيئة أبحاث خدمة العملاء بتعليم الموظفين كيفية التعرف على الشكاوى المقدمة بطريقة غير مباشرة ثم تشجيعهم على استجواب العملاء ببعض الأسئلة من أجل اكتشاف ما الذي يتسبب بالفعل في إزعاجهم.

إن التعامل مع المواقف المذكورة في المربع الرابع والذي يقوم العملاء فيه بإخبار الشركة عن المشكلات التي تواجههم يتطلب مهارة عالية. كما أن التواصل مع العملاء الذين يطرحون الشكاوى يحدث عندما تتوافر وسائل الاتصال بهم وعند جمع معظم المعلومات منهم، وعند وجود أعظم فرصة

للتخلص من نقاط الضعف الموجودة في الخدمة وللتحسين المستمر. فإذا استطاعت الشركة إصلاح المشكلة وتحمل مسئولية الخطأ الذي حدث وتمتعت بسلوك مهذب وودي في التعامل، ففي الغالب سيمنح العملاء الشركة فرصةً أخرى.

تعمل إحدى زميلاتنا في شركة TMI-US كطاهية محترفة. وقد قامت بشراء شريحتين من اللحم من أحد المتاجر التي تقوم بالتسوق فيه لعدة مرات كل أسبوع، وكان اللحم باهظ الثمن للغاية. وعندما بدأت في إعداد شريحتي اللحم في اليوم التالي، تحول لونهما بالفعل إلى اللون البني. أعادت تلك الزميلة الشريحتين إلى المتجر، وتحدثت مع السيدة التي عادةً ما تبيع لها في قسم اللحوم. سألت الموظفة تلك الزميلة: "هل قمتِ بتركها لفترة طويلة أثناء إعدادها؟" ثم عقبت هذا السؤال بقولها: "لا بد وأن تكون درجة الحرارة في جهاز التبريد لديك غير باردة بشكل كافٍ". في النهاية حصلت تلك الزميلة على شريحتي لحم طازجتين، ولكنها غادرت المتجر بعد إصدار حكم سلبي على هذه التجربة التي تعرضت لها.

كيف يمكن التعامل مع تلك التجربة بشكل مختلف؟ أولاً، كان من الممكن أن تقوم تلك السيدة بتوجيه الشكر للزبونة من أجل إحضارها الشريحتين؛ وذلك لأن متجر البقالة يحتاج بوضوح إلى المعاينة مع المورد بشأن تلك الشرائح باهظة الثمن من اللحم. كما كان من الممكن أن تعتذر تلك السيدة، وربما وضعت شريحة لحم إضافية من أجل مشكلة تلك الزبونة. وبعد تمام عملية الاستبدال، كان من الممكن أن تقوم الموظفة بعد ذلك بتوجيه بعض

الأسئلة للتأكد من أن تلك المشكلة لم تكن نتيجة جهل الزبونة ببعض الأمور، بينما تقوم بالاعتذار أثناء توجيه كل سؤال من تلك الأسئلة. ربما قد تسأل أيضًا عن اعتقاد الزبونة عن سبب تحول تلك الشريحتين إلى اللون البني في أقل من ٢٤ ساعة. في تلك الحالة، ستكون الزبونة سعيدة بالتعامل مع متجر البقالة. وفي المرة القادمة التي تقابل فيها موظفة المتجر تلك الزبونة التي قامت بشراء شريحتي اللحم، من الممكن أن تسأل عن الوجبة التي أعدتها. إن ذلك هو طريقة تكوين علاقات على المدى الطويل.

تستفيد الشركات من العملاء الذين يعبرون عن آرائهم؛ ولهذا السبب فإن الشركات بحاجةٍ إلى منح عملائها فرصة لمعرفة أنها ترحب بالشكاوى وبالتقييمات. يعني ذلك أن الموظفين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء يجب عليهم معرفة كيفية التعرف على خطأ ما عندما لا تسير الأمور على ما يرام. فعلى سبيل المثال، اتصل أحد الأصدقاء بشركة تقوم بشحن البضائع إلى مسافات طويلة؛ لكي يشكو بشأن الإجراء الذي تتبعه في دفع الفواتير. وأثناء المكالمة الهاتفية قال هذا الصديق لممثلة الخدمة: "أنتِ لا تقدمين لي خدمة جيدة، وكان رد تلك الموظفة أن قالت: "نعم، فأنا أتبع القواعد". من المؤكد أن تلك الشركة لا تعلن عن خدماتها بتلك الطريقة: "نحن نمنحك خدمة جيدة: نحن نتبع القواعد الخاصة بنا". فقد يثير ذلك ضحك الجمهور، ولكن من الواضح أن شخصًا ما داخل المؤسسة قام بتعليم تلك السيدة، على الأقل بشكل ضمني، أن ذلك هو ما يفترض القيام به وقوله عندما توجه إليها بعض الأسئلة. بالإضافة إلى ذلك، يقدر بائعو التجزئة أن ٧٤٪ من العملاء غير

الراضيين عن مستوى الخدمة من الممكن الاحتفاظ بهم إذا عالجنا المشكلات التي تواجههم. ولكن كما سنرى، فإن الغالبية العظمى من العملاء لا يقومون على الإطلاق بطرح الشكاوى (أو يطرحون الشكاوى فقط عند شراء سلع باهظة الثمن). لذا، فإن بائعي التجزئة الذين يتمتعون بمهارة كبيرة في تشجيع شكاوى العملاء قد اتخذوا الخطوة الأولى تجاه التخلص من نقاط الضعف الموجودة في الخدمة.

## تحديد نقاط الضعف في الخدمة لتحقيق الأرباح

إن التخلص من نقاط الضعف الموجودة في الخدمة لا يحدث بشكل تلقائي. فالشركات بحاجة إلى التفكير بعناية في الأخطاء المحتمل حدوثها وتبني مناهج من أجل التعامل مع تلك الأخطاء (نظرًا لأنها سوف تحدث). على سبيل المثال، تحتاج الفنادق إلى تعليم موظفي الحسابات لديها كيفية الرد عندما تكون هناك أخطاء في الفاتورة، وعندما تكون هناك مشكلات تتعلق بالغرف وعندما تكون الحجوزات أكثر من عدد الغرف المتاحة. كما يجب أن يقوم مجال الخطوط الجوية بتوجيه الموظفين إلى كيفية التعامل مع بعض الأمور، مثل تأخر وصول أو إقلاع الطائرة، أو عند زيادة أسعار تذاكر الطيران، أو عند ضياع الأمتعة، أو مع رحلات الطيران التي تم إلغاؤها. وبالمثل، يجب أن تعرف متاجر البقالة كيفية التصرف، وما يمكن قوله عندما تتكون صفوف طويلة من الزبائن أمام قسم دفع الحسابات. ويحتاج بائعو التجزئة أيضًا إلى معرفة كيفية التعامل مع الصفقات المعلنة ومع قلة عدد الموظفين والسلع التي زادت تكلفتها اليوم مقارنةً بالأمس.

هل تقوم الشركات جميعها بتسليط الضوء على أنفسها مـن أجـل إيجـاد نقاط الضعف الشائعة والموجودة في الخدمة التي تقدمها، ثم تقوم بعد ذلك بالتخطيط لكيفية التعامل مع تلك العيوب عند حدوثها؟ على سبيل المثال، هل يصح حدوث أي من التالي في عيادة طبيب أو طبيب أسنان؟

- أن ينتظر المرضى لمدة ساعتين من أجل مقابلة الطبيب.
- أن يأتي المرضى إلى الطبيب دون إحضار بطاقات التأمين الصحي معهم.
- أن يتم التحدث مع المرضى بوقاحة عن طريق الفنيين المجهدين من كثرة العمل أو المساعدين في العيادة.

إذا قامت مؤسسة ما بتشجيع الشكاوى ثم قامت بمتابعتها، فمن الممكن أن تقوم بسهولة بكتابة قائمة بأنواع المشكلات التي تتكـرر باسـتمرار في الخدمـة التي تقدمها. ثم يجب على المؤسسة بعد ذلك تخطيط رد فعلها تجاه ذلك. وتقوم بعض الشركات بالتخلص من نقاط الضعف الموجودة في الخدمة بشكل أفضل من غيرها. فهذه الشركات التي تجيد القيام بذلك تعلـم موظفيهـا أن يتوقعـوا مسبقًا مشكلات العملاء حتى وإن كان شـيئًا غايـة في البساطة، مثـل تـذكير العملاء أن المنتج الذي قاموا بشرائه للتو يحتاج إلى بطاريات. في تلك الشركات التي تخطط للتخلص من نقاط الضعف الموجودة في الخدمة، يعرف الموظفـون الذين يتعاملون بـشكل مبـاشر مـع العمـلاء أن الـشركة التـي يعملـون فيهـا تساندهم وتدعمهم من أجل إصلاح الأمور التي لم تسر على ما يرام. لذا، فعند قيامهم ببيع شيء ما لأحد العملاء، فإنهم يعرفـون أنهـم يبيعـون وعـدًا سـيتم

الوفاء به. إن ما سبق عبارة عن ملخص لأحد الأبحاث الذي قام بـه خبـير في إجراء الأبحاث واستطلاعات الرأي والذي أجرى استطلاع رأي عـلى عـشرة آلاف مدير وموظف ممن يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء في خمس وسـبعين مؤسسة.

ربما تكون شركة Nordstrom أفضل من أية شركة أخـرى في تـوفير خدمـة عملاء ممتازة في تجارة البيع بالتجزئة. وبالرغم مـن ذلـك، يقـول رئـيس تلـك الشركة: "إننا لا نريد أن نتحدث عن الخدمة التي نوفرها لعملائنا. فنحن لسنا بنفس الجودة التي تحظى بها سمعتنا. وسمعة الشركة شيء يسهل زوالـه. لـذا، فأنت بحاجة إلى بناء تلك السمعة كل وقت وكل يوم".

وفي استطلاع رأي أجري في فينيكس في أريزونا منذ بضع سـنوات، طلـب من الناس تحديـد أفـضل متجـر لـديهم للبيـع بالتجزئـة. وقـد فـازت شركـة Nordstrom بفرق كبير في الأصوات، بالرغم من أنها لم تفتح أي فروع لها هناك حتى عام ٢٠٠٩. وجدير بالملاحظة أن هناك العديد من متاجر Nordstrom في المدن المجاورة، ولكن لا يوجد أي متجر في فينيكس نفسها. كيـف اسـتطاعت تلك الشركة بناء هذه السمعة الأسطورية؟ جزء من الإجابة يتمثل في مـوظفي تلك الشركة الذين يبـذلون أقـصى جهـودهم لتـوفير خدمـة ممتـازة في بعـض الأحيان. ولقد سمعنا الكثير من المؤسسات التي تقـول إنهـا لا تـستطيع عـلى الإطلاق القيام بما تقوم به شركة Nordstrom من أجل عملائها. وهذا ببـساطة ليس صحيحًا، فشركة Nordstrom لا تستطيع القيـام بتلـك الأفعـال الخارقـة طوال الوقت. ولكنها تقوم بذلك في بعض الأحيان وهو أمـر نـستطيع إدارتـه

وله تأثيره. وقد أدلى المتسوقون في مدينة نيويورك بأصواتهم من أجل منافذ بيع شركة Nordstrom باعتبارها أفضل الشركات في جعل الناس يشعرون بنوع من التفرد. يرجع جزء كبير من ذلك إلى سياسات المتاجر المرنة - بالرغم من أنها غير محددة - في استبدال المنتجات بأخرى.

لا يوجد وقت أفضل للقيام بشيء يبهر العملاء عندما يريدون استرداد الأموال التي دفعوها مرةً أخرى. ومن القصص النادرة التي قيلت عن شركة Nordstrom مثال شهير والذي ربما لا يكون حقيقيًا. تحكي القصة عن إعادة الشركة المبلغ الذي دفعه زبون كبير السن عند شراءه إطارات من الواضح أنه تم استعمالها من قبل - بالرغم من أن متجر البيع بالتجزئة لا يبيع إطارات. إذا كنت ترغب في قراءة تلك القصة الرائعة بأكملها وما الذي أحدثته في سمعة الشركة، ستجد المناقشة كاملة على موقع Snopes.com. إن الفكرة هنا أنك تستطيع بناء سمعة جيدة ببطء، وذلك بالتأكيد إذا قمت بكل شيء على نحو جيد. ولكن أن يقوم الناس في "فينيكس" في "أريزونا" بتقييمك باعتبارك أفضل متجر للبيع بالتجزئة، على الرغم من عدم وجود أي منفذ للبيع هناك، فإنك بذلك تكون قد قمت بشيء خارق.

## تقدير الشكاوى لتحقيق الأرباح

من أقوى الأسباب التي تجعل العملاء يطرحون الشكاوى هو اعتقادهم أن شيئًا ما سيحدث كنتيجة لتلك الشكاوى. ومن المفيد أن نفصل بين التجربة التي يتعرض لها العملاء غير الراضيين عن الخدمة وبين القرارات التي

يتخذونها لكي يقوموا بالفعل بطرح الشكاوى. فمن الممكن أن يشعر العمـلاء بعدم الرضـا بـشكل كبـير، ولكـنهم لا يقولـون أي شيء. أو مـن الممكـن أن يشعروا بعدم الرضا إلى حد ما ويعبروا عن ذلك إذا اعتقدوا أن الشركة ستقوم بشيء من أجلهم. لتشجيع العملاء على التحدث معك، فإن ذلك يبدأ بتطـوير ثقافة يعرف فيها كل شخص داخل المؤسسة أن تقييمات العمـلاء تعـد بمثابـة وسيلة من وسائل استثمار التسويق ولـيس نوعًـا مـن التكلفـة. تـشمل بعـض الطرق البسيطة لتطوير تلك الثقافة إعطاء الموظفين استمارات مطبوعة بحيـث يمكنهم تسجيل ما يخبرهم العملاء به. الـصق ورقـة عـلى تلـك الاسـتمارات المطبوعة مكتوبًا عليها "هدايا العملاء". وسوف يـرى العمـلاء أنـك جـاد في الأمر إذا قمت بتدوين ما يقولونه لك. ولكنك إذا لم تقـم بتـسجيل تعليقـات العملاء، فسوف تنساها.

عند قيامك بعمل شيء جوهري من أجـل عميـل، قـم بالاتـصال بـه بعـد الحدث. فعلى سـبيل المثـال، يقـوم صـاحب أحـد المطـاعم بالاتـصال هاتفيًـا بمضيفي حفلات الغداء والتي يزيد العدد فيها عـن ثمانيـة أفـراد حتـى وإن لم يقوموا بطرح شكاوى. فهو يقول "نحن نعرف أننا قد نفقد الـسيطرة عـلى مـا يحدث في وجود حفلة كبيرة. وربما لا يرغب مضيف الحفلة في طرح الشكاوى أمام الآخرين. كما أن المضيفين يعدون عملاء مهمين، حيـث يـدفعون أمـوالاً طائلة لنا". يفضل الكثير من الأشخاص الأصغر سنًا التواصل مع العملاء عن طريق الدردشة عبر شبكة الإنترنت بـما في ذلـك دردشـة الفيـديو. فالرسـائل المباشرة التي ترسل عن طريق شبكة الإنترنت تمكن الناس من التواصل المباشر

مع ممثل شركة ما في محادثة ثنائية وفي وقت حقيقي. كما أن تقنيات تحويل الأموال نقدًا أو بكوبون عن طريق الإنترنت جعلت من الممكن أن يحصل العميل على تعويض من الشركة على الفور من خلال الدردشة التي تتم على شبكة الإنترنت. تعد المدونات طريقة أخرى للمؤسسات للتحدث مباشرةً مع عملائها ومن الممكن أن تنشئ المؤسسات تلك المدونات من أجل جذب الناس إلى مواقع الويب الخاصة بها.

تظل خطوط الخدمة المجانية واحدة من أفضل الطرق التقليدية في التواصل مباشرةً مع العملاء، وخاصةً تلك الخطوط التي يتحدث فيها العميل مع شخص مثله مباشرةً. أصبحت خطوط الخدمة المجانية متاحة في الولايات المتحدة منذ عام ١٩٦٧ عندما تم إدخال تلك الخدمة. وفي الوقت الحالي يستخدم ٩٨٪ من البالغين في أمريكا أرقام الخدمة المجانية؛ ويقدر ٥٢٪ أنهم يقومون بإجراء ٥٠ مكالمة هاتفية أو أكثر على خطوط الخدمة المجانية سنويًا. إن تيسير الأمور على العملاء في تحديد رقم خدمة مجاني على موقع ويب يحسن بشكل كبير فرصة نجاح أي إعلان، سواء كان هذا الإعلان منشورًا على شبكة الإنترنت أم في شكل ورق مطبوع. وبناءً على البحث الذي أجرته شركة AT&T للاتصالات، فقد أفادت أن ٨٦٪ من العملاء يفضلون الاتصال برقم خدمة مجاني أكثر من كتابة خطاب إلى الشركة. هذا بالإضافة إلى أن ٦٢٪ يميلون إلى إجراء الصفقات التجارية مع الشركات التي لديها خطوط خدمة مجانية أكثر من الشركات الأخرى التي ليس لديها تلك الخطوط. بإيجاز، إذا لم تكن الشركة لديها خط خدمة مجاني، فإن ذلك يعد عيبًا في إطار الشركات المنافسة. وكما يقول استشاري التسويق

في مدينة مينيابوليس في الولايات المتحدة الأمريكية: "تلك هي تكلفة إجراء صفقات تجارية تلك الأيام".

بالطبع ليست كل المكالمات الواردة على خطوط الخدمة المجانية عبارة عن شكاوى للعملاء. ولا توجد بيانات محددة عن النسبة المئوية للشكاوى التي نتلقاها على تلك الخطوط ولكن تقدر شركة AT&T أن عددًا كبيرًا من المكالمات التي نتلقاها على خطوط الخدمة المجانية عبارة عن شكاوى أو تقييمات من العملاء، وخاصةً عندما تتم كتابة أرقام تلك الخطوط على المنتجات. تقوم شركة AT&T بكتابة دليل ضخم من أرقام الخدمة المجانية سنويًا. وقد تم إعداد الكثير من تلك الأرقام من أجل المبيعات، ولكن من الممكن استخدامها أيضًا في تلقي تقييمات العملاء. علاوةً على ذلك، تحتاج أية مؤسسة تقرر استخدام أرقام الخدمة المجانية إلى التفكير بعناية فيما ترغب في تحقيقه من خلال تلك الأرقام.

إذا قامت مؤسستك بالترتيب لتوصيل خطوط خدمة مجانية وأعلنت عنها للجمهور دون تحكم شديد، فمن الممكن أن يسفر ذلك عن المزيد من المشكلات أكثر مما لو قامت الشركة بالمراوغة مع عملائها. فعلى الأقل، يجب أن تضمن أن موظفيك بإمكانهم التعامل مع عدد المكالمات المحتملة. وقد تعلم هذا الدرس أحد متاجر التجزئة الكبرى التي تبيع الأثاث. فقد رتب المدير التنفيذي لهذا المتجر حملة إعلانية واسعة النطاق عن توصيل خطوط خدمة مجانية. في أول أسبوعين، كان هناك آلاف المكالمات الهاتفية وقد كانت أكثر مما كان النظام معدًا للتعامل معه؛ مما أدى إلى وجود الكثير من العملاء المتذمرين. كما تجاوز الشعور بعدم الرضا لدى العملاء كل توقعات الشركة. ويتمثل

الدرس من هذا المثال في ضرورة الاختبار العملي لأرقام الخدمة المجانية في السوق قبل تطبيقها فعليًا.

تستنتج هيئة أبحاث خدمة العملاء أن خطوط الخدمة المجانية تعد هدية كبيرة بالنسبة للشركات، إلا إذا تم التعامل بشكل سيئ مع المكالمات. ونحن هنا نؤكد على عبارة "إلا إذا". وكما حذرت هيئة أبحاث خدمة العملاء منذ أكثر من عشر سنوات وذكرت:

> "إذا لم يتم تصميم نظام خدمة العملاء بحيث يمكنه التعامل بفاعلية مع مكالماتهم واستخدام هذه البيانات بعناية من أجل القضاء على السبب الجذري للصعوبات التي تواجههم، فقد يكون من الأفضل بالنسبة للشركة ألا تقوم بتشجيع مثل تلك المكالمات. وقد أوضح أحد الأبحاث التي أجريت على عدة قطاعات أن نظام خدمة العملاء غير الفعال من الممكن أن يحدث المزيد من الضرر في السوق أكثر مما يحدثه عدم توفير خدمة عملاء جيدة".

إن قرار تسويق رقم خدمة مجاني أو رقم يتم عليه تلقي انتقادات وتأييدات العملاء يعد قرارًا استراتيجيًا. حيث إن تفاصيل الرد على المكالمات الواردة تعد قرارات تكتيكية. وهناك بعض الشركات التي لا تؤدي مهمة جيدة في الوسائل التكتيكية. على سبيل المثال، إذا تم توصيل نظام البريد الصوتي برقم خدمة مجاني، فلا بد من مراقبته جيدًا من أجل تجنب مشكلات البريد الصوتي. ويحدث ذلك عندما يجد المتصلون أنفسهم محاصرين أمام قوائم متكررة تدور في دائرة مفرغة ولا يستطيعون الوصول إلى شخص مباشر. ويقول رئيس هيئة

أبحاث خدمة العملاء إن هناك خطرًا رئيسيًا لانهيار العلاقة بين الشركة والعميل إذا لم يستطع العميل الوصول إلى شخص مباشر. وبناءً على الاستطلاعات التي قامت بها هيئة أبحاث خدمة العملاء، يقول رئيس تلك الهيئة إن الشعور بالرضا لدى العملاء يقل بنسبة ١٠٪ إذا اضطر العملاء إلى ترك أسمائهم على البريد الصوتي وتم الاتصال بهم فيما بعد.

كشفت إحصائية عن الشركات التجارية الكبرى والتي أجريت على خطوط الخدمة المجانية عن الفوائد التالية المرتبطة بالشكاوى:

- **زيادة ثقة المستهلك في الشركة:** حيث يعتقد العملاء أنك شخص موثوق به بشكل أكبر إذا استطاعوا الوصول إليك بسهولة. وبينما لن تقول شركة Honda للسيارات إن رقم الخدمة المجاني وحده كان السبب وراء نجاح تلك الشركة، فهي تقول إن توصيل هذا الخط أرسل إلى عملائها رسالة واضحة ومسموعة مفادها "إننا لن نتخلى عنكم إذا تعرضتم لمشكلات مع منتجنا".
- **تقييمات مباشرة من العملاء:** يقول المدير التنفيذي السابق لشركة Pillsbury للصناعات الغذائية: "إذا كانت لدينا أية مشكلة في منتج ما، فنحن نريد أن نكون أول من يسمع عن ذلك".
- **زيادة القدرة على تقليل الشكاوى التي تطرح بشأن مشكلات شائعة:** إذا قام العملاء بالاتصال من أجل الحصول على معلومات، فمن الممكن أن تعلمهم المؤسسة كيفية تجنب مشكلات أخرى. فعلى سبيل المثال، تكتب شركة Armstrong العالمية رقم الخدمة المجاني الخاص بها على

مواد الأرضية الخالية من مادة الشمع التي تستخدم في تلميع وصقل الأرضيات وذلك لكي تجعل العملاء يتصلون بالشركة للحصول على معلومات عن كيفية إزالة هذا الرقم. وفي حقيقة الأمر، تتم إزالة الرقم بسهولة بالماء الدافئ ولكن أثناء اتصال العملاء بشركة Armstrong، تتم توجيههم إلى كيفية العناية بالأرضية حتى يمكن تجنب مشكلات تراكم الشمع عليها. تقدر تلك الشركة أن هذا البرنامج التدريبي المجاني يتحكم في شعور العملاء بعدم الرضا كما أنه يحقق مكاسب هائلة تقدر بـ ١٢ ألف دولار لكل عميل على مدار الفترة التي احتفظت بها الشركة بعملائها. لذا، تنظر شركة Armstrong إلى خطوط الخدمة المجانية الخاصة بها على اعتبار أنها مصدر من مصادر الإيرادات.

- **المساعدة في التحكم في الدعاوي القانونية**: في بعض الأحيان، قد يؤدي الاتصال على الفور بالشركة إلى القضاء على المشكلات في بداية حدوثها قبل أن يبدأ العملاء في التفكير في إقامة الدعاوي القضائية.

- **زيادة معلومات الأبحاث عن المنتج والسوق**: إن الأشخاص الذين يقومون بالاتصال بخطوط الخدمة المجانية يخبرون الشركات عما يحبون وما لا يحبون وعما يتناسب أو لا يتناسب مع احتياجاتهم. ومن الممكن تشغيل شرائط تلك المكالمات لمديري المنتجات وعمال المصانع حتى يمكنهم سماع ما يدور في ذهن العملاء مباشرةً. تضع إحدى شركات الأغذية أرقام الخدمة المجانية الخاصة بها على معظم أغلفة المنتجات الجديدة التي تقوم بصناعتها وتقول: "إن خطوط الخدمة المجانية لدينا

والتي يبلغ عددها ٨٠٠ خط تمنحنا فرصة عظيمة لمعرفة تقييمات العملاء من أجل تحسين منتجاتنا".

- **فرصة لبيع المزيد من المنتجات:** تنظر معظم الشركات بشكل رئيسي إلى خطوط الخدمة المجانية التي تدعم منتجاتها باعتبارها طريقة لتعزيز ولاء العميل تجاه العلامة التجارية الخاصة بها. ولكن من السهل أيضًا إخبار العملاء عن المزيد من المنتجات الأخرى على الهاتف أثناء اتصال العملاء بالشركة من أجل طرح الشكاوى. على سبيل المثال، قد يقول موظفو الخدمة: "إذا أحببت (أو لم تحب) هذا المنتج، فمن الممكن أن أرشح لك أيضًا ... حيث يقول معظم عملائنا ... هل ترغب أن أرسل لك كوبون بنصف الثمن لكي تجرب هذا المنتج؟". وتدرك معظم الشركات أن أكبر العقبات التي تواجهها لجذب عملاء يدينون بالولاء تجاهها هي جعل هؤلاء العملاء يجربون منتجها في المقام الأول. فإذا أحبوا هذا المنتج وكان سعره مناسبًا، فمن الممكن أنهم سيستمرون في شرائه.
- **تعزيز القدرة على لفت انتباه عملاء بأعينهم:** ويحدث ذلك عن طريق تخصيص خطوط خدمة مجانية خاصة. وتستطيع الشركات تقديم خدمات خاصة للعملاء الذين يمثلون قيمة مالية كبيرة بالنسبة لها هذا بالإضافة إلى الاهتمام بهم بشكل شخصي. فعلى سبيل المثال، يوجد لدى شركة United للخطوط الجوية خط خدمة مجاني فقط لهؤلاء العملاء الذين يسافرون على مسافة أميال كبيرة بأعلى الأسعار للتذاكر في الشركة. وسوف يقوم الموظفون في شركة United على هذا الخط بالمزيد من أجل عملائهم وبحل الشكاوى التي يطرحونها بسرعة أكبر.

- **طرح شكاوى إضافية**: ففي واقع الأمر، يقول رقم الخدمة المجاني: "إننا نرغب في المزيد من هداياكم!".

## الشكاوى عن السوق وأثرها في تحقيق الأرباح

إن الشكاوى تخبرك بما يتناسب مع عملائك. فقد كشف أحد الأبحاث الشاملة التي أجريت على مدار الخمس وعشرين سنة الماضية أن العملاء غالبًا ما يتحدثون عن المشكلات التي تعنيهم وعن الأمور التي يعتقدون أنه من الممكن حلها والتي يرغبون في إصلاحها. وتتناقض وجهة النظر تلك التي يتخذها العملاء عن وجهة نظر مقدمي الخدمة والمديرين في أن العملاء الذين يطرحون الشكاوى يختلقون تلك الشكاوى من لا شيء. إن العملاء الذين يطرحون الشكاوى هم الأشخاص الذين يحققون المكاسب للشركات وهم الذين يحاولون تصحيح ما يرونه خطأ في معظم الأحيان. وبينما قد يبدو ذلك متناقضًا، ولكن لكي تستفيد وتحقق الأرباح من الشكاوى، يجب أن ترحب بها بدلاً من الشعور بالتذلل عندما يقوم شخص ما بتعليمك بعض الأشياء عن السوق.

وإليك هذان المثالان: بعد الاستماع إلى الشكاوى، فقد انتشر في مجال السياحة أنه إذا أمكن تكون ذكريات إيجابية لدى السياح فيما يتعلق بتجارب خدمة الطعام، فإنهم ينظرون إلى الإجازة التي قضوها بأكملها من منظور أكثر إيجابية. كما ترحب شركة Darty، إحدى الشركات الموزعة للأجهزة المنزلية في فرنسا، بشكاوى العملاء التي تخبرها أن منتجاتها ليست هي الأرخص ثمنًا في السوق. فقد تعهدت العلامة التجارية الخاصة بتلك الشركة أن تكون منتجاتها

هي الأرخص ثمنًا. لذا، فإن العملاء في واقع الأمر يقومون باستطلاع بعض المعلومات عن السوق عندما يشتكون أن الأسعار التي تطرحها شركة Darty ليست هي الأرخص.

يوضح "فريدريك رايشهيلد" أهمية الترحيب بالشكاوى عندما يقول إنه من أجل بناء قيمة لعملائك، يجب أن تتفهم وجهات نظرهم وما يريدون وما لا يريدون. ومن المرجو أنهم سيخبرونك بذلك أثناء طرح الشكاوى. فعندما نكون عملاء تكون لنا وجهة نظر خاصة ولكن عندما نقدم منتجًا يبدو أننا نتخذ وجهة نظر أخرى. وكما ذكرنا سلفًا، يميل ممثلو الشركات إلى إلقاء اللوم على العملاء عند وجود عيوب في الخدمة والمنتج، بينما يميل العملاء إلى إلقاء اللوم على الشركة. وعندما لا تعترف الشركات بوجهة نظر العملاء، فإنها تتهاون بشكل خطير بمصداقية شكاوى العملاء. وهذا يجعل من الصعب على الموظفين رؤية حلقة الوصل التي تربط بين هذا التصرف في طرح الشكاوى والثمار التي يجنونها من تقييمات العملاء.

عند تقديم عدد من خطابات الشكاوى إلى مجموعة من المديرين وأخرى من الموظفين، تم استجواب المجموعتين عما إذا كانتا تعتقدان أن الشكاوى منطقية أم لا. وقد رأى أكثر من نصف عدد المديرين أن الشكاوى غير منطقية بينما أيد أكثر من نصف عدد العملاء أن لديهم شكاوى منطقية. بالإضافة إلى ذلك، استنتج المديرون أن العملاء يقومون بوضوح باختلاق شكاوى من لا شيء، فهم يشعرون بالارتباك أو يكونون مخطئين في شكواهم بشكل كامل. فإذا صدق عدد كبير من المديرين هذا الاعتقاد عن

العملاء الذين يطرحون الشكاوى، هل هناك عجب أنهم لا يرغبون في سماع الشكاوى؟ وهل سيمُنع هذا الموقف الذي اتخذه المديرون من الانتشار في المؤسسة بأكملها؟

في دراسة أخرى، عقدت مقارنة بين وجهات نظر متسوقي الملابس وأصحاب السيارات التي كانت بحاجة إلى الإصلاح وبين وجهات نظر البائعين في المتاجر والعاملين في ميكانيكا السيارات. وقد سئل الأربع مجموعات عما إذا كان وجود مشكلة في خدمة الإصلاح (تعطل السيارة بعد إصلاحها) أو مشكلة في الملابس (انحلال الغرز في الملابس) ناتجًا عن العميل أم ناتجًا عن عدم جودة المنتج أم عيب في خدمة الإصلاح. وقد ألقى ٨٠٪ من العملاء اللوم على العاملين في ميكانيكا السيارات في عدم إتقان عملهم. بينما أوضح ٨٠٪ من العاملين في ميكانيكا السيارات أن السبب في حدوث عطل بالسيارة يرجع إلى السائق أو إلى مشكلات أخرى. كما أن انحلال الغرز عزي إلى سوء جودة الصناعة في ٨٧٪ من العملاء. ولكن ألقى ٦٤٪ من بائعي الملابس في المتاجر اللوم على العملاء. حيث قال الموظفون إن العملاء قاموا بشراء مقاسات غير مناسبة لهم أو أن أجسامهم كانت بدينة للغاية. علاوةً على ذلك، وجد الباحثون أن المواقف التي اتخذها البائعون في المتاجر ومقدمو الخدمة كانت تتعلق فقط بالمنتجات التي قاموا ببيعها. بعبارة أخر ى، قام بائعو الملابس في المتاجر بإلقاء اللوم على العاملين في ميكانيكا السيارات فيما يتعلق بعيوب الإصلاح، كما ألقى العاملون في ميكانيكا السيارات اللوم على مصنعي الملابس فيما يتعلق بانحلال الغرز.

إن الهدف الأساسي من تعلم التعامل مع الشكاوى لا بد أن يشمل كل شخص في المؤسسة (بما في ذلك قسم التصنيع في الشركة). وذلك، حتى يعلم الجميع في الشركة أنه نادرًا جدًا ما سوف يقول العملاء أي شيء عن الخدمة. على سبيل المثال، تعد شركة Haier من أقوى العلامات التجارية في صناعة الأجهزة المنزلية في الصين. وكانت الشركة تعاني من حالة من الكساد التام تقريبًا عندما أوكل إلى "تشانج ريومن" مسئولية تطوير تلك الشركة التي تملكها الدولة في عام ١٩٨٤ . كان "تشانج" يتمتع بحس عالٍ في إدارة الجودة والذي استمده من جميع قراءاته. وكان يعتقد أن شكاوى العملاء بمثابة معلمين أساسيين لكل شخص في المصنع. ذات مرة عندما أعاد أحد الزبائن جهاز تبريد إلى الشركة، قرر "تشانج" صناعة جهاز تبريد يعمل وهو في يد الزبون. وقد قام بفحص المخزون بأكمله والذي كان عبارة عن ٤٠٠ جهاز تبريد وعلم أن حوالي ٨٠ جهازًا منها لا يعمل على الإطلاق. ألزم "تشانج" موظفيه بتكسير هذه الأجهزة التالفة باستخدام المطارق. وقد كانوا معارضين بشدة للقيام بذلك. فقد كان العامل العادي بحاجة إلى العمل لمدة عامين حتى يمكنه شراء جهاز غير صالح للاستخدام من تلك الأجهزة. أخبر "تشانج" موظفيه قائلاً: "إذا لم نقم بتكسير تلك الأجهزة اليوم، فما سيتم تكسيره في السوق في المستقبل سيكون تلك الشركة!". وقد تم تكسير أجهزة التبريد تمامًا.

لا تزال المطارق تعرض في مراكز إدارة الشركة من أجل تذكير كل شخص في الشركة بجودة المنتجات. وقد كان لتلك القصة مكانة أسطورية تشبه تلك المكانة التي احتلتها قصة إطارات شركة Nordstrom. واليوم تم تصنيف شركة

Haier على اعتبار أنها واحدة من أقوى العلامات التجارية في الصين بنسبة مبيعات سنوية تقدر بـ ١٠ بليون دولار. بالإضافة إلى ذلك، في عام ٢٠٠٦ ذُكرت شركة Haier في القائمة التي تضم أفضل ٥٠٠ شركة على مستوى العالم. يعتقد الكثير من الناس أن سكان الصين سيقومون فقط بشراء المنتجات الضرورية. ولكن أظهرت شركة Haier بوضوح أن تلك ليست هي الحالة. وكل ذلك بدأ بشكوى.

## تحقيق الأرباح من خلال إقامة علاقات قوية مع العملاء وزيادة المبيعات

عندما يقوم عميل بدفع مبلغ كبير من المال من أجل قيادة سيارة جديدة، فإن كلاً من المشتري والبائع يشعر بالسعادة. ولكن عملية البيع لا تختبر الحالة المزاجية لتاجر السيارات. فالأمر يتطلب حدوث خطأ ما لاكتشاف كيف تجرى تلك الصفقة تحت وجود ضغط. هل ستستمر تلك الابتسامة التي تظهر على وجه التاجر عندما يبلغ العميل عن مشكلات في السيارة؟ هل سيظل التاجر سريع الاستجابة لتلبية احتياجات العميل كما كان الحال عند استفسار هذا العميل لأول مرة عن مزايا السيارة؟ وفي مجال بيع السيارات، تحدد الطريقة التي يتم بها التعامل مع العميل أثناء الصفقات التجارية في خدمة السيارات بشكل كبير ما إذا كان العملاء سيعودون مرةً أخرى للشراء من هذا المكان أم لا.

إن تجاوز توقعات العميل، سواء كان ذلك في بداية عملية البيع أم عندما يتم طرح شكوى ما أم عندما يتطلب الأمر صيانة للأجهزة، يعمل على بناء الثقة بين المشترين والبائعين. وينطبق ذلك بشكل خاص في العلاقات بين

العملاء وأصحاب المهن التي تعتمد على معرفة منظمة وتدريب عملي وأكاديمي. فإذا شعر الناس بالرضا عن الطريقة التي تتم معاملتهم بها بواسطة الأطباء أو المحامين أو أطباء الأسنان أو علماء النفس أو المحاسبين أو غيرهم من أصحاب المهن التي تقتضي علمًا أو ثقافة، فسيتم تكوين رابطة بينهم تبني ولاء العميل وتوحي بالاهتمام به.

من الممكن تشجيع العملاء الذين يعيدون المنتجات إلى المتاجر بهدف إصلاح العيوب الموجودة فيها على شراء المزيد من المنتجات إذا شعروا أن الطريقة التي تمت معاملتهم بها كانت جيدة. على سبيل المثال، قامت إحدى الموظفات التي تعمل في شركة TMI مؤخرًا بالاتصال هاتفيًا للإبلاغ عن أن طابعة الألوان التي تعمل بالليزر والتي قامت بشرائها غير صالحة للاستخدام. وقد تمت معاملتها بطريقة مؤثرة وغاية في اللطف لدرجة أنها اتخذت قرارًا فوريًا لشراء طابعة ألوان ثانية. فلم تكن تلك السيدة لتفعل ذلك على الإطلاق إذا شعرت بالاستياء من الطريقة التي عاملها بها قسم الصيانة.

هذا المثال التالي الذي سنستعرضه معًا قد أرسل إلينا عن طريق البريد الإليكتروني. ذهبت سيدة كانت تعمل محامية لدى شركة اتصالات كبرى لشراء غرفة نوم من أحد المحلات. وعندما حان الوقت لتوقيع عقد الشراء الذي يضمن سداد الثمن خلال ٩٠ يومًا دون أية فوائد على المبلغ المفترض دفعه، سألت تلك السيدة عن بعض الاستفسارات والتي لم تستطع البائعة الإجابة عليها. وقد تم الاتصال بالمدير من أجل المساعدة. لم يحب المدير لهجة السيدة وأخبرها أن تلك هي الطريقة التي توقع بها العقد وإذا لم يعجبها الأمر

فبإمكانها الذهاب إلى مكان آخر. شرع المدير بعد ذلك في الصراخ في وجه البائعة قائلاً لها إنه كان ينبغي أن تقول الشيء نفسه للسيدة. انصرفت المحامية بعد ذلك ومعها الكتالوج الخاص بغرفة النوم التي أرادت شراءها من شركة Sleep Country. ثم أرسلت تلك السيدة بريدًا إليكترونيًا إلى صاحبة تلك الشركة الصغيرة نسبيًا والتي تبيع منتجات متميزة وأخبرتها بما حدث. ردت صاحبة الشركة بنفسها في اليوم التالي وقدمت اعتذارًا وقامت بتوصيل غرفة النوم إلى الزبونة دون أية تكاليف!

والآن، سيتفق معظم الناس على أن ذلك كثيرًا ما يحدث. ولكننا لم نكن لنسرد ذلك المثال إذا لم يكن هناك مغزى أكبر من ورائه. ففي اليوم التالي، سمعت سيدة أخرى عن هذا المثال الرائع على تحسين مستوى الخدمة وأخبرت والدتها والتي كانت في السوق من أجل شراء غرفة نوم جديدة عن شركة Sleep Country. وقد قامت الأم، التي كانت تخطط للذهاب إلى متجر بيع بالتجزئة يعرض منتجات عصرية، بشراء غرفة نوم مماثلة من شركة Sleep Country لكي يتم توصيلها إلى منزلها في اليوم التالي. لذا، فبناءً على الأقاويل الشفهية، فازت شركة Sleep Country بصفقة بيع ثانية والتي كانت ستفقدها إذا لم تقم بما قامت به. كما يوضع على موقع الويب الخاص بتلك الشركة إعلان يقول "تقدم الشركة والتي تأسست في عام ١٩٩١ مستوى لا مثيل له من خدمة العملاء، هذا بالإضافة إلى وجود قيم ممتازة والتزام الشركة بما تعهدت بتنفيذه من أجل عملائها". وقد اتضح أن ذلك هي الحال بالفعل.

وفي دراسة واسعة شملت ٧٠٠ تجربة من تجارب الخدمة في مجال الخطوط الجوية والفنادق والمطاعم، وجد الباحثون أن ٢٥٪ على الأقل من جميع الذكريات الإيجابية التي تتكون عند العملاء من تلقي خدمة جيدة قد بدأت كنوع من الفشل في تقديم الخدمة. وهنا تتعلم الإدارة درسًا مهمًا. فالشركات ليست بحاجة إلى الهروب من نقاط الضعف الموجودة في الخدمة. فكل ممثل شركة لديه فرصة لتحويل الموقف السلبي إلى تجربة إيجابية من أجل العميل.

## تحقيق الأرباح وإدارة الجودة الكلية

يصف أحد خبراء الجودة عملية التخلص من نقاط الضعف الموجودة في الخدمة مشبهًا إياها بإطفاء الحريق. حيث يقول إنه عبارة عن "اكتشاف نقطة الضعف التي توجد في الخدمة ثم إيجاد السبب الرئيسي والتخلص منه. فالأمر يتمثل في إعادة عملية الجودة مرةً أخرى إلى حيث كانت في المقام الأول. فهو ليس تحسين من عملية الجودة". وفي تلك الحالة، يختلف أمر التخلص من نقاط الضعف الموجودة في الخدمة عن أمر تحسين الجودة. فالمبدأ الأساسي لإدارة الجودة الكلية هو التحسين المستمر. والتحسين المستمر يفترض منك عدم بلوغ أعلى درجات الجودة؛ فأنت فقط تقترب من ذلك. فهي عملية يحدث فيها ملاءمة الشركة وخدماتها ومنتجاتها مع ظروف السوق دائمة التغير.

لكي تكتشف العمليات والمنتجات التي تحتاج إلى التغيير من أجل إرضاء العملاء، تحتاج الشركات إلى معلومات. وقد تكون الشكاوى جزءًا رئيسيًا لهذا المصدر من المعلومات. فتقييمات العملاء المتواصلة تخبر الموظفين عن كيفية

تحسين الخدمات والتوسع في خطوط الإنتاج بطرق قد لا يفكرون بها على الإطلاق من تلقاء أنفسهم. إن التعامل مع الشكاوى على أساس أنها تقييمات أحد أهم الأصول ألا وهو العملاء، يساعد في تطوير ثقافة يكون العملاء فيها في مركز الاهتمام. وهذا بدوره يعد أساسًا لاستراتيجيات إدارة الجودة الكلية. وكما يقول أحد المؤلفين في كتاب له: "ارض العميل أولاً وأخيرًا ودائمًا".

إن التخلص من نقاط الضعف الموجودة في الخدمة من شأنه إرضاء العملاء وجعلهم يشعرون بالاهتمام، كما أنه يضمن أن تفي المؤسسة بما تعهدت بتنفيذه فيما يتعلق بالخدمة. علاوةً على ذلك، فإن شكاوى العملاء تمد بالمعلومات التي تساعد في تحسين جودة المؤسسة.

## أسئلة للمناقشة

- تحت أي ظروف تنظر إلى شكاوى العملاء على أنها غير منطقية؟ ما تخمينك لرد فعل عملائك عندما يشعرون أنك تنظر إلى الشكاوى التي قاموا بطرحها على أنها غير منطقية؟
- كيف يكون رد فعل شركتك على العملاء الذين يطرحون شكاوى بشأن أشياء ناتجة عن ارتكاب خطأ منهم؟ ما أشهر الشكاوى التي تتلقاها من هذا النوع؟ ما الخطة التي تتبناها من أجل المبادرة بإصلاح عيوب الخدمة أو من أجل إخبار عملائك بكيفية التعامل مع تلك الأنواع من المواقف؟

- هل يوجد لدى مؤسستك أي أمثلة تشير إلى أن العيوب الموجودة في الخدمة أو في المنتج أسفرت عن بناء علاقات أقوى مع العملاء؟
- كيف يحاول الموظفون الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء تكوين صورة إيجابية عن شركتك أثناء قيامهم بحل مشكلات العملاء؟
- ما التكلفة التي تتحملها مؤسستك من أجل حل مشكلات العملاء؟ كم تقدر الأرباح الإضافية التي حصلت عليها مؤسستك عن طريق الاحتفاظ بالعملاء الذين كانوا يشعرون بالإحباط من مستوى الخدمة؟ كيف تقوم بتقدير تلك التكاليف والأرباح بشكل مستمر وتقوم بإبلاغ المؤسسة بذلك؟
- إذا قمت بإتاحة خطوط خدمة مجانية، إلى أي مدى يشعر العملاء بالرضا عن السرعة والفاعلية التي تتعامل بها مع المكالمات الهاتفية التي تتلقاها؟ هل تقوم بالاتصال باستمرار على خطوط الخدمة المجانية الخاصة بشركتك لكي تختبر الخدمة التي تقدمها على تلك الخطوط؟
- هل تعرفت على العملاء الذين سيمنحونك تقييمات صادقة وشاملة عن منتجاتك وخدماتك؟ ما وسائل الاتصال التي قمت بإنشائها والتي يمكنك فيها الاستماع إلى العملاء من أجل الحصول على تقييماتهم؟

- ما النظم التي تستخدمها من أجل تلقي شكاوى العملاء التي يسمعها الموظفون؟ ما جميع الطرق المختلفة التي تستخدمها في تجميع تقييمات العملاء؟
- هل تصمم نظم جمع التقييمات بحيث تتلقى بشكل رئيسي عبارات الإطراء أو الشكاوى؟
- من الموظفون الذين يقضون وقتًا باستمرار مع العملاء؟ كيف تتم الاستفادة من المعلومات التي يقومون بتجميعها داخل المؤسسة؟

# الفصل الرابع

# أسباب عدم طرح شكاوى من معظم العملاء



"لماذا لا تقوم بطرح شكاوى؟" سؤال بسيط ولكن هناك عـددًا مذهلاً من الأجوبة عنه. فلقد سمعنا ذات مـرة أكثـر مـن ١٥٠ سببًا مختلفًا من مجموعة واحدة من الناس في عدم قيامهم بطـرح شكاوى. وعند سماعك تلك الأسباب الكثيرة والتي تلفـظ بها أفواه الناس سريعًا، فإنك تبدأ في فهم السبب في أن الكثـير مـن العملاء ينصرفون من الشركة دون قول أي شيء.

استنتجت هيئة أبحاث خدمة العملاء أن الـشكاوى في انخفـاض مـستمر حتى عند مواجهة العملاء مشكلات خطيرة. يرجـع الـسبب في ذلـك إلى مـا تسميه الشركة "خيبة الأمل المدرب عليها". حيث يقول رئـيس هيئـة أبحـاث خدمة العملاء: "إن العميل تم تدريبه بواسطة النظام الذي تتبعه الشركة عـلى تقبل المشكلات كوضع عام في الشركة مع عدم وجود إمكانية للتغير. لـذلك، لماذا سيزعج العميل نفسه بطرح الشكاوى؟". ومما قد يوضح هـذا الـرأي مـا استنتجته إحدى شركات البرمجيات التي تهتم بتطوير خدمة العملاء في التقرير الذي أجرته في عام ٢٠٠٧ من أن توفير خدمة جيدة لا يزال يمثل فارقًا كبيرًا. حيث قال ٥١٪ من المستجيبين في استطلاع الرأي إن تلقي خدمة رائعة هو مـا يجعلهم يعودون مرةً أخرى إلى الشركة. وأوضـح ٦٠٪ إن ذلـك هـو الـسبب الرئيسي في قيامهم بترشيح شركة مـا لغـيرهم مـن الأشـخاص. بالإضـافة إلى

ذلك، وجدت تلك الشركة التي أجرت هذا التقرير أن عددًا متزايدًا من الناس قالوا إنهم لن يعودوا مرةً أخرى إلى المؤسسة بعد التعرض لتجربة خدمة سيئة. وقد وصلت النسبة إلى ٨٠٪ في عام ٢٠٠٧ بعد أن كانت ٦٨٪ في عام ٢٠٠٦.

إليك بعض من الأسباب الكثيرة التي أخبرنا الناس بها في عدم طرح شكاوى:

- لم أرغب في إفساد جو الحفلة، فأنا لم أكن المضيف. لذلك، فإنني لم أشأ أن أحدث جلبة. فقد كنت حسن السلوك على مائدة الطعام ولكني أظهرت تذمري في دورة المياه.
- إنه أمر لا يستحق الذكر. ولن يستمع إلي أي شخص على أية حال.
- لم يكن الأمر بتلك الدرجة السيئة. وبرغم كل شيء فإن شكواي لا تعد شيئًا مقارنةً بالأشخاص الذين يتضورون جوعًا حول العالم.
- سوف يسألونني عن رقم التعريف الشخصي وأنا لا أستطيع تذكر أي من تلك الأرقام. فلدي الكثير من أرقام الحسابات.
- في الواقع، كان الأمر واضحًا. فالشخص الذي كنت أتحدث معه كان غير كفء وهو بالتأكيد شخص غير سريع البديهة. ولن يفهم الرسالة مباشرةً على أية حال.
- من الممكن أن يشككوا في شكواي وأنا سأحتاج إلى الدفاع عن نفسي.
- من الممكن أن يكلفني طرح الشكوى المزيد من المال.
- كان الحل الذي عرضوه علي هو إعطائي رقم هاتف غير مخصص لموضع إقامتي للاتصال به.

- أشك في أنهم سيحافظون على سرية الشكوى التي أقوم بطرحها.
- لقد طرحت شكوى ذات مرة وقد قاموا بتسجيل مكالمتي الهاتفية ثم قاموا بتشغيلها لكل شخص في مركز الاتصال.
- أستطيع أن استشف من لغة جسدهم بشكل عام أنهم لا يرغبون في سماعي.
- معظم الوقت يؤدون وظائفهم بشكل سليم. فقد كان ذلك هو الموقف الوحيد الذي ارتكبوا فيه خطأً ما.
- شعرت بالأسف تجاه الموظف.
- أخبروني أنه يجدر بي كتابة خطاب. ومن لديه وقت للقيام بذلك؟
- كانت الموظفة التي تقدم لي يد المساعدة غاية في الرقة ولم أكن أرغب أن أبدو شخصًا فظًا أمامها.
- من الممكن أن يتورط أشخاص آخرون في الأمر؛ من الممكن أن يأتي صاحب المطعم.
- كانت لدي مشكلة في منتج خاص بالسيدات وكان الشخص الذي يقدم لي المساعدة رجلاً. لذا، فقد كنت غاية في الحرج.
- لم أعرف مع من أتحدث.
- سيتعاملون معي بطريقة وقحة.
- من الممكن أن يأخذ الأمر أكبر من حجمه.
- ربما قد يتعاملون معي كما لو كنت مجرمًا.

- كنت سأضطر إلى الانتظار فترة طويلة من أجل الحصول على رد.
- لم تتم الموافقة بعد على منحي القرض؛ وسوف أنتظر إلى أن يتم ذلك.
- كان قسم الشكاوى مغلقًا بعد ساعة الغداء.
- انس الأمر. فقد أرسلت بريدًا إليكترونيًا من قبل على الموقع الإليكتروني الخاص بالشركة ولم أسمع ردًا منهم.
- سوف يخبرونني أنني أحتاج إلى جميع مستنداتي الأصلية وأنا لست متأكدًا من مكان تلك المستندات.
- لقد رميت الإيصال بالفعل.
- قد تفقد السيدة التي أريد أن أشكو منها وظيفتها.
- لم أعرف كيف أتحدث عن هذا الموقف. فقد كان شخصيًا للغاية.
- من يدري؟ ربما لم يهتموا بنظافة طعامي في أثناء إعداده.
- كنت مسئولاً عن جزء من المشكلة.
- كنت سأضطر إلى الصعود إلى الطابق الثالث للذهاب إلى قسم الشكاوى. ولم يكن لدي وقت.
- كانت لدي مشكلة الأسبوع الماضي؛ سيعتقدون أنني شخص صعب إرضاؤه أو مزعج.
- لم يحدث أي شيء في آخر مرة قمت فيها بطرح شكاوى.
- أنا أعرف الشخص، فنحن أصدقاء منذ فترة طويلة. ومن المستحيل أن أرغب في طرح شكوى من صديقي.

- أفضل الانصراف فقط وعدم العودة مطلقًا وعدم قول أي شيء. فالأمر أسهل بهذه الطريقة.
- من الممكن أن يثير ذلك غضبي بشكل أكبر. ولذا، فمن الأفضل ألا أقوم بطرح الشكوى.
- إن ابنتي تعمل كنادلة. وأنا أعرف مدى اجتهاد هؤلاء الناس في القيام بعملهم. لذا، لن أشكو من أي فرد يعمل في تلك الوظيفة.
- إذا قمت بطرح شكوى من معلمة ابني، فمن الممكن أن تنفس عن غضبها فيه في الفصل.
- إذا قمت بطرح شكوى بشأن هذا الشخص، فربما يلحق بي أذى. فأنت تعرف كيف يصبح الناس عصبيي المزاج اليوم.
- كانت لدي خمس مشكلات. ومن المستحيل أن أشكو بشأنها جميعًا. فهم لن يستمعوا على الإطلاق. ولذا سوف أذكر واحدة منها فقط.
- من الممكن أن يزيدوا الموقف سوءًا.

إن القائمة كبيرة إلى حد ما وتجعل الفرد يقدر السبب في أن أعدادًا كبيرة من الناس الذين لديهم شكاوى لا يقولون أي شيء.

## سوء تعامل الموظفين مع العملاء وأثره في عدم طرحهم للشكاوى

إن التعامل مع الشكاوى الذي من شأنه أن يمنع العملاء من طرحها يشمل جميع ردود الأفعال التالية أو بعضها، وهي موضحة كما يلي:

- **اعتذارات باردة**: على سبيل المثال، من الممكن أن يسير عميل داخل مطعم ويستند على حائط حديث الدهان تاركًا بقعة من الدهان على سترته. ويعبر كل الموظفين الذين يتحدث إليهم هذا العميل عن أسفهم لحدوث هذا الأمر ولكنهم لا يحاولون إصلاح الموقف بأي حال من الأحوال. فلا يسعهم سوى قول "معذرة" يقول العميل: "إن هؤلاء الأشخاص جيدون للغاية في تقديم اعتذارات ولكنهم لا يقومون بأي شيء. فتقديم اعتذار ليس بالأمر الكافي."

- **الرفض**: عادةً ما يبدأ الرفض بتقديم اعتذار. فلا يحدث شيء سوى أن يقول الموظف "معذرةً ولكن ليس بوسعي القيام بأي شيء. التالي!" فإذا اعترضت الزبونة، فإنها تسمع الموظف يقول لها: "لقد قلت لكِ أنه ليس بوسعي القيام بأي شيء. والآن هل لي أن أساعد الزبون الآخر؟" فيكون رد فعل الزبونة أنها تقول: "إنهم سوف يأخذون أموالي. فهذا ما يسعهم القيام به ولكنهم لن يقدموا أية مساعدة عند حدوث مشكلة ما."

- **إلقاء اللوم**: يتم إلقاء اللوم على العميل عند طرحه للشكوى. فربما يقال له بضع عبارات مثل: "لا بد وأنك تعاملت مع المنتج بطريقة خاطئة." أو "كان يجدر بك طرح شكواك في وقت باكر." أو "لقد أحضرت الضمان غير الصحيح." أو "أنت لم ترسل إلينا بطاقة الضمان." رد فعل العميل: "إن الضمانات التي يمنحونها لا تعني أي شيء."

- **الوعود التي لا يتم الوفاء بها:** يتعهد ممثل الخدمة بتصحيح خطأ ما على وجه السرعة ولكن ذلك لا يحدث. وقد يتناقض هذا بشكل كبير مع الإعلانات التي قامت بها الشركة. ويكون رد فعل العميل أنه يقول: "إنهم بالتأكيد لا يلتزمون بما يتعهدون به. وأنا أتساءل عن الأشياء الأخرى التي لا يفعلونها".

- **عدم الرد على الإطلاق:** كثيرًا ما يحدث ذلك. فممثلو الشركات لا يقومون بمعاودة الاتصال بالمكالمات الهاتفية التي تلقوها أو بالرد على الشكاوى المكتوبة. وأحيانًا يعاود العملاء الاتصال عدة مرات وفي كل مرة يخبرهم ممثلو الشركات أنه ستتم مساعدتهم ولا يحدث أي شيء. ويقول العميل: "انس الأمر. فهؤلاء الأشخاص يرغبون فقط في الحصول على أموالي. وبعد ذلك ينتهي الأمر".

- **المعاملة السيئة:** لم يعد مقدمو الخدمة يتمتعون بسلوك حسن؛ حيث يتم التعامل مع الكثير من العملاء بطريقة فظة وإهانتهم. وفي الحالات الحرجة، من الممكن جعلهم يشعرون كما لو كانوا مجرمين. فمن الممكن أن يقول ممثل الشركة لهم: "لم يطرح أي شخص آخر شكوى بشأن ذلك". لا يعني ذلك أن شخصًا ما لم يشعر أنه بحاجة إلى طرح شكاوى؛ ولكنه يعني أنه لم يقم أي شخص بطرح شكاوى بعد. ويأخذ العملاء عهدًا على أنفسهم بأنهم لن يقوموا على الإطلاق بالتعامل مع هؤلاء الأشخاص في أي شيء في المستقبل.

- **تحويل العميل إلى شخص آخر**: كأن يقول له ممثل الخدمة "لا يمكنني مساعدتك. يجب أن تصعد إلى الأدوار العلوية وتتحدث مع شخص آخر وتدون تعليقاتك وترسلها إلى فرع آخر. فنحن مجرد هيئة موزعة؛ وسيجدر بك الاتصال بالشركة المصنعة". ويعبر العميل عن شعوره بالأسى قائلاً: "لماذا يصعبون الأمر بهذه الدرجة؟ هل لا يريدونني أن أكون عميلاً لهم؟".
- **تجنب تحمل المسئولية بشكل شخصي**: قد يصادف العميل بعض الردود من مقدمي الخدمة، مثل "أنا لم أقم بذلك. ولم يكن ذلك خطأ مني."، "أود مساعدتك ولكنني لا أتعامل مع تلك الأمور."، "أنا مجرد موظف هنا، ولا أضع القواعد."، "أنا لم أقدم لك الخدمة؛ فقد كان زميلي هو الذي قدمها لك."، "إن ذلك كان بسبب الموردين الذين نتعامل معهم (خدمة التوصيل وساعي البريد وسياسات الشركة الغبية والمدير السخيف وهذه الفترات من الشهر) وما الذي كنت تتوقعه على أية حال؟ فهو كان معروضًا للبيع". يحكم العميل على هؤلاء الأشخاص قائلاً: "إنهم يتهربون من المسئولية. فلا يوجد أي شخص يرغب في تحملها، ولذلك فهم يحولونني إلى مساعد مبتدئ لا يستطيع القيام بأي شيء!".
- **الرفض غير الشفهي**: في بعض الأحيان، يعبس الموظفون الذين تطرح عليهم الشكاوى في وجه العملاء ويتصرفون بضيق صدر ويخبرون العملاء أنهم يضيعون وقتهم. كما أن ممثلي الشركة يعطون انطباعًا أن هناك أشياء أفضل للقيام بها أكثر من الاستماع إلى العملاء وإلى شكواهم

التافهة. ولا يتم التعبير عن ذلك مباشرةً ولكن الجو العام يوصل تلك الرسالة الواضحة والمسموعة إلى العميل. وبناءً عليه، يستنتج العميل أنهم قالوا إنهم يرغبون في سماع تقييماته عن الشركة ولكنهم بالتأكيد لا يجعلون تلك التجربة سارة بالنسبة له.

- **استجواب العميل**: يتم استجواب العميل بقائمة طويلة من الأسئلة قبل القيام بأية محاولة لتقديم المساعدة له. "ما اسمك؟ عنوان سكنك؟ متى اشتريت تلك السلعة؟ من ساعدك في شرائها؟ من أخبرك بذلك؟ هل دفعت نقدًا؟ أين الإيصال؟ هل لديك رقم قيد خاص بك؟ ما الاسم الأول لوالدتك؟" ربما قد تحتاج الشركة إلى أجوبة عن بعض تلك الأسئلة ولكنها لا تعد طريقة جيدة لبدء عملية إصلاح نقاط الضعف الموجودة في الخدمة. بالتالي، يعتقد العميل "أنهم يحتفظون به كرهينة عندما يريد فقط الحصول على قيمة ما دفعه." وكثيرًا ما يؤدي استجواب العميل إلى إجراء تحقيق مع العميل.

- **التحقيق مع العميل**: يخضع العميل إلى التحقيق والذي ينبع من التشكيك في دوافع العميل أو أهليته أو حقه في طرح الشكوى. كأن يقول الموظف "كيف لي أن أتأكد أن ما تقوله صحيحًا؟ هل أنت متأكد من شراء هذا المنتج من هنا؟ هل قمت باتباع التعليمات المكتوبة عليه؟ هل قرأت الدليل (المكون من ثلاثين صفحة والمكتوب بخط صغير) الذي يوضح جميع الاستثناءات؟ هل قمت حتى بقراءة أي من التعليمات؟ هل أنك متأكد من أنك لم تقم بالتخلص منه؟" وعادةً ما

ينتهي هذا التحقيق مع العميل بالقول: "من الممكن أن يقول أي شخص مثل هذا الإدعاء. ولن تصدق عدد الأشخاص الذين يخبروننا بجميع بأنواع القصص".

إذا تم التعامل بشكل سيئ مع العملاء أثناء قيامهم بطرح الشكاوى، سيتضخم العيب الموجود في الخدمة الذي تعرضوا له. إن العملاء ليسوا أغبياء. فهم يستشفون مباشرة الوقاحة التي يتحدث بها الموظفون الذين يتعاملون معهم بشكل مباشر. كما أن هناك بعض الأدلة الضمنية التي تخبرهم ألا يقوموا بطرح شكاوى. وفي بعض الأحيان، يوصل الموظفون مباشرةً عدة أدلة إلى العملاء تفيد بذلك. ومن الناحية النفسية، لا يستطيع العميل السيطرة على مشاعره حتى إن مشكلة صغيرة في المنتج أو في الخدمة قد تصبح عيبًا كبيرًا. وبالإضافة إلى ذلك، إذا أصر العملاء على طرح ما لديهم من شكاوى على الرغم من كل تلك العقبات التي تمنعهم من طرحها، فمن الممكن أن يتسببوا في حدوث مشكلات خطيرة بالنسبة للشركة.

## أسباب عدم طرح الشكاوى من جانب العملاء

تخبر الشركات عملاءها بعدم طرح الشكاوى عن طريق تصعيب الأمور عليهم في معرفة مكان وكيفية طرح مثل تلك الشكاوى. جرب زيارة عدد من مواقع الويب التجارية وانظر إلى عدد المواقع التي تعرض أرقام الاتصال الخاصة بها بطريقة تجعلك غير مضطر إلى تحمل المشقة من أجل إيجادها. أخبر "تشارلز أندرهيل"، الذي يعمل كعضو في مكتب تحسين وتسهيل الأعمال التجارية، أحد المؤتمرات في هولندا عن تصفح ٢٠ موقع ويب رئيسي قبل إلقاء

خطبته. ولم يجد موقعًا واحدًا استخدم فيه كلمة "شكوى" أو "مشكلة". ويلقي "أندرهيل" اللوم على أقسام التسويق في تبنيها هذا المنهج، وذلك لأنها لا تحب الاعتراف إلا بأمر واحد ألا وهو أن العملاء يشعرون بالرضا عن الخدمة. وقد حرص الموقع الإليكتروني الخاص بشركة Zappos على وضع أرقام الخدمة المجانية الخاصة بها والتي يبلغ عددها ٨٠٠ خط على كل صفحة من صفحاته. ربما تكون تلك الشركة التي تبيع بالتجزئة عن طريق شبكة الإنترنت هي الوحيدة التي تقوم بذلك. وإذا لم تكن هي الشركة الوحيدة، فإنها بالتأكيد واحدة من الشركات القليلة التي تقوم بذلك.

كثيرًا ما يرتبط طرح الشكاوى بعامل كبير من المشاحنات. كما أن العملاء الذين يذهبون لمهاجمة الشركات علانيةً يميلون إلى العيش بمعزل عن السوق. فالبعض يشعر أنه تم التعامل معهم بطريقة غير منصفة ويتخذ هذا الموقف من العزلة. فكر في المثال التالي والذي يعد مثالاً نموذجيًا على شخص حاول طرح شكواه لمؤسسة وانتهى الأمر بإخبار عدد كبير من الناس عن شكواه بسبب الطريقة التي تم التعامل بها معه.

يتمتع "ميتشل جوز" بلباقة في الحديث، وهي حقيقة تصبح مهمة إلى حد ما فيما بعد في ذلك المثال. فقد قام "جوز" بشراء جهاز مشغل أقراص الـ DVD وتسجيل شرائط الفيديو من شركة LG. وتعد شركة LG شركة كورية تعتبر نفسها قوة عالمية رئيسية في معلومات الإليكترونيات ووسائل الاتصال. وقد عمل جهاز الـ DVD الذي اشتراه "جوز" بشكل جيد لمدة حوالي تسعة أشهر، ثم توقف بعد ذلك عن

العمل. بعد مرور شهر تقريبًا، قام "جوز" بالاتصال برقم الخدمة المذكور على الموقع الإليكتروني الخاص بالشركة.

شعر "جوز" بالسعادة من رد الشركة عليه باستثناء الفترة الزمنية التي ستستغرقها الشركة في إصلاح جهاز الـ DVD . وقد كانت فترة ضمان هذا الجهاز سارية، وقام "جوز" بإرساله للشركة ولكن الأمر سيستغرق من ثلاثة إلى خمسة أسابيع من أجل إصلاح الجهاز. وبعد مرور شهر من إرسال الجهاز، اتصلت شركة LG به وأخبرته أنها لا يمكنها إصلاح الجهاز لأنه لم يرسل إليها ٦٩ دولارًا لتغطية التكلفة التي تحتاجها خدمة الضمان. لم يتم إخبار "جوز" بهذا الأمر. حيث أعطى "جوز" الشركة بطاقته الائتمانية بحيث يمكنه الحصول على جهازه بعد إصلاحه في الفترة التي لا تزال البطاقة الائتمانية في حيازة الشركة. بعد مرور حوالي أسبوع، أعيد جهاز الـ DVD إليه مرةً أخرى وهو لا يزال مكسورًا. قام "جوز" بالاتصال مرةً أخرى بالشركة والتي أخبرته إن البطاقة الائتمانية لم تغطِ التكلفة التي تطلبتها خدمة الضمان. تساءل "جوز" كيف له أن يعرف ذلك في حين أن الشركة أخبرته أن كل شيء يسير على ما يرام. أخبره ممثل الشركة إنه كان يجدر به فحص بطاقته الائتمانية. كما اقترح عليه إعادة إرسال الجهاز ولكنه يحتاج إلى إرسال ١٩٩دولارًا (أكثر من التكلفة الأصلية للجهاز)، وذلك لأن فترة الضمان لم تعد سارية فقد مضى أكثر من سنة. اعترض "جوز" على هذا الظلم في المعاملة، حيث إنه قد أرسل الجهاز في الأصل عندما كانت فترة الضمان سارية. ولم يتوجه "جوز" إلى أي مكان آخر بسرعة.

لم يفقد "جوز" الأمل بسهولة. فقد طلب التحدث إلى أحد المشرفين ولكن تم إخباره أن شركة LG ليس لديها أي مشرفين في الولايات المتحدة وأن أي شخص سيتحدث معه سيخبره بالشيء نفسه. واستنشاط "جوز" غضبًا على الرغم من أنه رجل لطيف للغاية. فلا توجد أية طريقة للاتصال بشركة LG في الولايات المتحدة إلا من خلال الاتصال برقم الخدمة. وبناءً عليه، فمن خلال نظم شركة LG ، فإنها نجحت في عزل نفسها عما يحدث مع عملائها. وفي الوقت الحالي، يصف "جوز" ما حدث له في خطبة رئيسية له كما قام بالكتابة عنه في كتاب له نشر على الإنترنت.

بالإضافة إلى ذلك، عوقبت شركة LG بطريقة أخرى. ومن الشيء المحزن أنها لن تعرف على الإطلاق بهذا الأمر، إلا إذا قام شخص ما في كوريا بقراءة هذا الكتاب أو بسماع واحدة من خطب "جوز". قام "جوز" بشراء جهاز DVD جديد - بالتأكيد ليس من العلامة التجارية الخاصة بشركة LG. وقد قام ابنه مؤخرًا ببناء منزل وساعده "جوز" في شراء أجهزة منزلية جديدة ليست من شركة LG والتي تقدر بحوالي ٥٠٠٠ دولار. فمن أجل ١٣٠ دولار، خسرت شركة LG آلاف الدولارات في مبيعاتها من هذا العميل فقط. قال "جوز" إنه كان يرغب في شراء أجهزة منزلية من شركة LG لأنه يحب تلك الأجهزة. ولكنه لن يقوم على الإطلاق بشراء أي منتج من تلك الشركة ثانيةً. وكما يقول: "إنك تحب أن يتصرف الموظفون بمشاعر نبيلة وسامية وتكره ألا يتصرفوا بتلك الطريقة".

كلما تفشل مؤسسة في إنجاز عمل ما، يبعث العميل برسالة تتضمن شكواه. وعندما يتم خداع العملاء في ضمان المنتج، فإنها ترسل رسالة أوضح. إليك بعض الطرق الموضحة أدناه والتي يتم إخبار العملاء من خلالها بعدم طرح الشكاوى.

## عدم معرفة مكان أو كيفية طرح الشكاوى

لا توجد إشارات واضحة لدى الكثير من متاجر البيع بالتجزئة تخبر العملاء بالمكان الذي توجد فيه خدمة العملاء. وفي بعض الأحيان، لا يتوفر ممثلو الخدمة لسماع ما يقوله العملاء. بالإضافة إلى ذلك، فإن العملاء الذين لديهم تقييمات يرغبون في تقديمها إلى المدير قد يتم إخبارهم أن عليهم الذهاب إلى خدمة العملاء والتي تتعامل مع استبدال المنتجات وغير منظمة لتشجيع طرح الشكاوى أو الاقتراحات من أجل عرضها مرةً أخرى على الإدارة.

ربما يجد العملاء في نهاية الأمر رقم هاتف ولكنهم سيضطرون إلى الاتصال بقائمة من الأرقام لا شأن لها بالتعامل مع المشكلات. أو قد يتوصلون إلى عامل الهاتف في الشركة والذي لا تكون لديه أية فكرة عن المكان الذي سيتم تحويل الشكوى إليه. ومن الممكن أن يقوم عامل الهاتف بتوصيل العملاء أي شخص والذي سيقوم بعد ذلك بإرسالهم إلى شخص آخر لا يعرف هو أيضًا المكان الذي تحول إليه الشكاوى. وفي النهاية، يشعر العملاء بالإحباط ويطلبون التحدث مع أكبر مسئول في الشركة وهو بلا شك أمر غير ضروري لحل شكواهم الأصلية.

يمكنك أن تجرب ذلك بنفسك. ففي المرة القادمة التي تقوم فيها بالتسوق في أحد المراكز التجارية، ادخل بعض المتاجر الكبرى واسأل عن المكان الذي يمكنك فيه طرح شكوى. اسأل حولك واكتشف كم عدد الأشخاص العاملين في المتجر الذين يعرفون المكان الذي سيرسلونك إليه. انظر كم عدد هؤلاء الذين يبذلون جهدًا من أجل التعامل معك مباشرةً وعلى الفور. اتصل بالشركات التي توجد في المنطقة التي تعيش فيها وأخبر الأشخاص الذين يجيبون على الهاتف أن لديك شكوى بشأن أحد منتجاتها واسأل عن الشخص الذي يجدر بك التحدث معه. أو اتصل بشركة كبرى واسأل أي شخص ستصل إليه من خلال الهاتف عن العنوان الذي يمكنك إرسال خطاب شكوى عليه. وبناءً على التجربة التي مررنا بها، إذا لم تكن سعيد الحظ للغاية فمن الممكن ألا تحصل على أجوبة سريعة وحاسمة على أسئلتك. قم بعد ذلك بإجراء اختبار مماثل مع مؤسستك.

## المشاحنات وطرح الشكاوى

قد يُطلب من العملاء التحدث إلى شخص ما والذي بإمكانه التعامل مع المشكلة أثناء ساعات محددة. وربما تكون تلك الساعات هي الفترة التي يعمل فيها العملاء طبيعيًا. ومن الممكن أن يُطلب من العملاء ملء استمارات معقدة أو استمارات قد لا تحتوي على مساحة كافية لكتابة مشكلات أو شكاوى معينة. وعلى الويب، قد تجبر مجموعة القوائم المنسدلة العملاء على تحديد بعض الاختيارات التي لا تصف المواقف التي تعرضوا لها مع عدم توافر اختيار آخر.

تعرض بعض الشركات نفسها لخطر كبير عندما تعطي العملاء انطباعًا أن طرح الشكاوى مصدر إزعاج رئيسي. على سبيل المثال، تنقل الكثير من الشركات ذات التقنيات العالية دعم منتجاتها إلى أطراف أخرى تتعاقد معها من الباطن. ولكن العملاء لا يكونون على دراية أنهم لا يتحدثون إلى الشركة التي تصنع المنتج. فمثلاً، ربما يتصل العملاء بخط الدعم لإحدى شركات البرمجيات للإبلاغ عن عيب في المنتج والذي ظهر تحديدًا في فترة الدعم المجانية التي كانت مدتها ثلاثين يومًا. ولكن ماذا لو أن العملاء كانوا لا يحتاجون إلى الدعم في تلك الفترة وكانوا يرغبون فقط في الإبلاغ عن مشكلة في البرنامج؟ فسيتم إخبارهم أنهم يتحدثون مع هيئة دعم المنتج وليس مع الشركة المصنعة. وللإبلاغ عن مشكلة مرتبطة بالبرامج، فلا بد أن يقوموا بالاتصال بشركة البرمجيات مباشرةً. ومع ذلك، لا تعرف شركة البرمجيات المكان الذي ستحول إليه المتصل لكي يطرح شكواه. ماذا يحدث بعد ذلك لحماس العملاء في تقديم تقييماتهم إلى شركة البرمجيات؟ إن الشركات التي تتعاقد من الباطن مع أطراف أخرى لتتولى مسئولية دعم المنتجات يجب أن تنسق بعناية سياسات الشكاوى لديها بحيث يتم تنفيذها بسلاسة بواسطة الجهات الخارجية المسئولة عن البيع.

## عدم اتخاذ الشركات لأي إجراء

في بعض الأحيان، تكون جميع النظم الصحيحة للشركة موجودة بالفعل من أجل مساعدة العملاء. ولكن بعد طرح العميل لشكوى ما، لا يتصرف أي شخص تبعًا لها. ويشعر العملاء بالإحباط لعدم الرد عليهم وفي غالب الأمر

لن يقوموا بطرح شكاوى في المستقبل. هناك العديد من التفسيرات للسبب في أن العملاء لا يحصلون على رد لشكواهم. ففي بعض الأحيان، سوف يسمع الموظف الذي يتعامل بشكل مباشر مع العملاء شكوى ما ولن يقوم بعد ذلك بتحويلها إلى شخص آخر. حيث لم يتم إخبار الكثير من الموظفين الذين يتعاملون مع العملاء بأن يقوموا بتحويل تقييمات العملاء، لذلك فإنهم حتى لا يفكرون أن ذلك جزء من وظائفهم. وفي واقع الأمر، يتم إخبار الكثيرين منهم بأن يقولوا للعملاء إنه يجدر بهم الاتصال بخدمة العملاء مباشرةً عندما تكون لديهم شكوى يريدون طرحها. وعند إلزام الموظفين على تحويل الشكوى إلى شخص آخر، من الممكن أن يقولوا: "لا أحد يستمع إلينا".

لقد وجد خبراء السلوك المؤسسي أنه مثلما لا يحب العملاء طرح الشكاوى، فإن الموظفين لا يحبون أيضًا تحويل الشكاوى إلى الهيئات الأعلى في المؤسسة. حيث يشعر الموظفون بوضوح أنه عند تحويل الأخبار السيئة إلى الإدارة، فإنهم بذلك ينتقدون واضعي سياسة الشركة. لذا، فهم يحاولون التقليل من أهمية الشكوى أو إلقاء اللوم على العميل أو يقومون ببساطة بعدم تحويل المعلومات إلى هيئة أخرى. في حقيقة الأمر، يكتب أحد الأساتذة في جامعة جورجتاون أنه مثلما لا يحب الموظفون الذين يتعاملون مباشرةً مع العملاء تحويل الشكاوى إلى هيئات أخرى، فإن المديرين هم الآخرين لا يحبون سماع أن هناك عملاء غير راضيين عن مستوى الخدمة. وربما يعبس المدير في وجه الموظفين أو يبدو منزعجًا عند سماع شكوى ما. فكم عدد الموظفين الذين يرغبون في مواجهة ذلك؟ إن تغيير وجهات النظر

عن الشكاوى داخل المؤسسة بأكملها سيجعل العملاء في النهاية يقتنعون أن الشركة ترغب في سماع آرائهم.

في استطلاع رأي أجري على نطاق واسع، تم استجواب مقدمي الخدمة عن مقدار التشجيع الذي يتلقونه من مديريهم من أجل الإبلاغ عن تقييمات العملاء أو شكواهم. شعر ثلث عدد الموظفين أن مديريهم قاموا بتشجيعهم على الإبلاغ عن تقييمات العملاء. ولكن أفاد أكثر من ١٧٪ أنهم لم يتلقوا تشجيعًا على الإطلاق، وأبلغ ٢٣٪ آخرين أنهم تلقوا فقط قليلاً من التشجيع. وعندما قمنا باستجواب المديرين مباشرةً عما إذا كانوا يرغبون في معرفة ما يقوله عملاؤهم عنهم أم لا، أفادوا جميعهم أنهم يشجعون موظفيهم على عرض تلك التقييمات، مما يناقض ما جاء في السابق.

تقترح استطلاعات الرأي التي أجريت على العاملين في أقسام شئون المستهلكين أنه كلما زاد عدد الشكاوى التي يتلقاها القسم فيما يتعلق بآراء المستهلكين، أصبح هذا القسم منعزلاً بشكل أكبر عن باقي الشركة. وتصبح أقسام شئون المستهلكين الحارس الذي يحتفظ بالسر وراء عدم شعور العملاء بالرضا. وتفيد الحلقة المفرغة لشكاوى المستهلكين أنه كلما كثر عدد الشكاوى التي تتلقاها الشركة، قلت رغبتها في سماع الشكاوى، مما يعني بلا شك أن الشركة أقل تحمسًا في إدارتها.

## الضمانات وطرح الشكاوى

من الممكن أن تكون الضمانات سببًا رئيسيًا في طرح الشكاوى المرتبطة بمشاحنات كبيرة. فكثيرًا ما يكون للضمانات متطلبات كثيرة جدًا يتراجع

معظم الناس عن القيام بها قبل المحاولة في تنفيذها. حيث قد يتطلب من العملاء إرسال بطاقة التسجيل مباشرةً بعد إتمام عملية الشراء. وفي كثير من الأحيان، يتطلب الأمر الغلاف أو العبوة الأصلية من أجل إعادة السلعة. وفي أغلب الحالات، يتطلب وجود الإيصال وأحيانًا لا يكفي وجود إيصال البطاقة الائتمانية. كما قد يجبر العملاء على إرسال المنتج إلى جهة بعيدة. هذا بالإضافة إلى أن الضمان قد يغطي جزءًا فقط من المنتج. وربما يسري الضمان فقط إذا تم الالتزام بشروط مقيدة ومعينة. وفي بعض الأحيان، يستغرق الأمر وقتًا طويلاً من أجل إصلاح العيب الموجود في السلعة - وهو في واقع الأمر وقت طويل للغاية لدرجة أن العملاء يفقدون الأمل ويقومون بشراء سلعة جديدة بدلاً من الانتظار. لا ضرر من القول إن العملاء يدركون أن الكثير من الضمانات تعد من حيل التسويق والتي من الممكن أن تكون كذلك. فهي تجعل العملاء يشعرون أنهم يتمتعون ببعض الحماية، ولكن الحقيقة هي أن تلك الضمانات عادةً لا يتم استخدامها إلا إذا كان المنتج باهظ الثمن للغاية. بالرغم من ذلك، أفاد ٩١٪ من المستهلكين الذين تم استطلاع آرائهم في إحدى الدراسات أن الضمانات التي تسمح لهم بإعادة المنتج تعد جزءًا مهمًا من القرار الذي يتخذونه بشأن الشركة التي سيشترون منها. ففي أغلب الأمر، لا يقصد العملاء على الإطلاق تحقيق أرباح عن طريق الضمان. ولكن تعهد الشركة لهم يجعلهم يشعرون بالأمان بشكل أكبر في عمليات الشراء التي قاموا بها.

يحكي "جون شفارتز" عن تجربة مثيرة مر بها في شركة Iomega لخدمات الكمبيوتر. فمنذ سنوات قام بشراء محرك أقراص خارجي من الشركة يستخدم

وسائط قابلة للنقل من أجل عمل نسخة احتياطية لعدد كبير من ملفات الموسيقى الضخمة لديه. وقد انتهى الأمر باستبدال عدد كبير من محركات الأقراص - كل ذلك وفقًا لما تتطلبه الضمان الذي منحته الشركة إياه. وبالتالي، فقد عمل الضمان بموجب التغييرات التي قام بها "شفارتز". ولكن للأسف، فإن تكلفة تلك التغييرات جعلت الضمان بلا جدوى تقريبًا. أولاً اضطر "شفارتز" إلى قضاء ساعات في الاتصال بالدعم الفني. وقد أخبر الفنيون "شفارتز" عن كل ما ينصح بتجربته من أجل تشغيل المحرك ثم قالوا له: "إن هذا المحرك سيئ، فأرسله إلينا". وقد كان "شفارتز" على دراية بأن محرك الأقراص غير صالح للاستخدام. حتى إنه قام بشراء محرك أقراص آخر تحسبًا لئلا يعمل أحدهما فيكون لديه محرك أقراص احتياطي. فمحرك الأقراص الذي سيتم تصليحه سيتوقف عن العمل قريبًا وسوف يقوم بعد ذلك باستخدام محرك الأقراص الاحتياطي والذي توقف عن العمل هو الآخر في النهاية. دام هذا الأمر لمدة خمس سنوات ولم يستطع "شفارتز" تغيير العلامة التجارية، نظرًا لأن ملفات الموسيقى الخاصة به توجد على أقراص تخزين شركة Iomega والتي لا يمكن التعامل معها إلا من خلال محركات الأقراص التي تصنعها شركة Iomega. وعندما أصبحت الأقراص المضغوطة متاحة واستطاع "شفارتز" عمل نسخة احتياطية من ملفاته عليها، أقسم أنه لن يقوم بالشراء من منتجات Iomega ثانيةً.

إن الموظفين الذين يتعاملون بلطف مع العملاء والضمانات الفعالة التي تمنحها الشركة ليست أمرًا كافيًا للاحتفاظ بولاء العملاء. حيث يجب أن

تكون المنتجات جيدة هي الأخرى. فمجرد استبدال منتج بآخر والذي يتسبب في حدوث مشكلات لا يجعل العملاء يشعرون بالسعادة. وكما يوضح الباحثون في جامعة ديكن، إن التركيز على عملية إصلاح العيوب الموجودة في الخدمة في حد ذاتها ليس بالأمر الكافي. حيث إن الاعتماد بشكل مطلق على التعويضات التي يمنحها ضمان المنتج من أجل استعادة العميل قد لا يحقق له الشعور بالرضا. ومما لا شك فيه أن "جون شفارتز" سيتفق مع هؤلاء الباحثين.

فيما يلي نموذج من ضمان حقيقي:

**سياسة رضا العميل**

"نحن نتعهد بتحقيق الرضا الكامل لعملائنا. ومن الممكن إعادة المنتج مع استرداد المبلغ المدفوع كاملاً في خلال ٣٠ يومًا من الشراء بشرط عدم فتح المنتج مع توافر مستندات البيع الأصلية. بالإضافة إلى ذلك، فإن المنتجات التي تم فتحها لا يمكن إعادتها إلا إذا كان بها عيب ما مع بعض الاستثناءات المهمة؛ من فضلك اسأل مندوب المبيعات. من الممكن استبدال برنامج السوفت وير إذا كان به عيب في خلال ٣٠ يومًا من الشراء عند توافر مستندات البيع الأصلية ..."

"قبل إعادة أي منتج، من فضلك اتصل بخدمة العملاء من أجل التعليمات ورقم إعادة المنتج."

نحن نرغب في معرفة كيف تحقق تلك السياسة الرضا الكامل لعملائها كما تعهدت الشركة في جملتها الافتتاحية. فكم منا يقوم بشراء منتج ثم لا يقوم

بفتحه قبل اكتشاف أن ذلك المنتج ليس هو ما يريده؟ ماذا لو أن المنتج لم يوجد به أي عيب ولكن كان الزبون يريد إعادته على أية حال؟ ومن الممكن أن تقول: "ألن تتعرض شركة البرمجيات إلى الإفلاس إذا قامت بإعادة البرامج المفتوحة والتي كانت تعمل بشكلٍ جيد؟ ماذا لو أن مستخدمي الكمبيوتر قاموا بالفعل بتركيب الأجهزة الملحقة بجهاز الكمبيوتر الخاص بهم؟". في واقع الأمر، بإمكان معظم شركات البرمجيات معرفة ما إذا كان المنتج تم تثبيته أم لا، إذا كانت أجهزة الكمبيوتر متصلة بها شبكة الإنترنت والتي غالبًا ما تكون كذلك. ومن الممكن ببساطة أن تجعل الشركات البرامج التي تنتجها غير قابلة للاستخدام على شبكة الإنترنت.

لقد شكرنا جميع الشركات التي تمنح ضمانات مثل ذلك الضمان. وأسدينا النصح لها بأن تكن على استعداد لبعض الشكاوى غير المألوفة عندما تضمن لعملائها تحقيق الرضا الكامل. فالتعهد بتحقيق الرضا الكامل عمومًا ما يكون أمرًا مضللاً وقد يسفر في واقع الأمر عن مشتري متذمر وساخر بشكل أكبر. حيث إن الذوق الشخصي يجعل تحقيق الرضا الكامل لدى العميل أمرًا غاية في الصعوبة. فعلى سبيل المثال، كيف لك أن تضمن تحقيق الرضا الكامل فيما يتعلق بدرجة حرارة حمام سباحة في فندق؟ فمن السهل أن تكون درجة حرارة حمامات السباحة مرتفعة أو منخفضة جدًا بالنسبة لأشخاص مختلفين.

تضمن إحدى الشركات الألمانية الشهيرة في تصميم الأدوات المكتبية أنها ستقوم بإصلاح أي من الأدوات المكتبية التي تصنعها دون أية تكلفة – للأبد.

وقد يبدو ذلك رائعًا حتى تعرف أن هناك ٢٠ دولارًا تتم إضافتها تلقائيًا على كل عملية إصلاح كرسوم خدمة وأن قلمك الرصاص أو الحبر لا بد أن يتم شحنه عن طريق وسيلة نقل مؤمن عليها مع إضافة ٢٠ دولارًا أخرى إلى إجمالي التكلفة. وقد وصلت تكلفة تلك "الخدمة المجانية التي يوفرها الضمان" إلى حوالي ١٥٪ من إجمالي تكلفة القلم الحبر. وأثناء شراء القلم الحبر، تمنح الشركة الضمان للعميل مع تباهيها بذلك ولكن لا يقال أي شيء عن التكلفة التي يتطلبها تنفيذ الضمان.

## الضمانات الفعالة

ما الضمان الفعال؟ في المقام الأول، لا بد أن يؤكد هذا الضمان للعملاء أنهم إذا لم يشعروا بالرضا، فسوف تكون الشركة متاحة من أجل مساعدتهم. في إطار التسويق، يعد الضمان تعهدًا للمستهلكين أن الشركة تثق فيما تقوم بصناعته بشكل كبير لدرجة أن لديها الاستعداد لضمان ذلك. وبالتالي، فهو وسيلة لتقليل شكوك المستهلكين. حتى بالنسبة للشركات التي من المعروف عنها أنها تصنع منتجات بأعلى جودة، فلا يزال المستهلكون يفضلون الحصول على ضمان واضح منها. حيث إنهم يفضلون الأمور التي تعهدت بها الشركة من أجلهم. إن تقديم الشركة ضمان واضح قد لا يجذب بالضرورة المزيد من العملاء إليها، إذا كانت تحظى بالفعل بسمعة بارزة. ولكن إذا كنت تقوم بعملك على أفضل وجه وكان المستهلكون يعرفون هذا الأمر عنك، فسوف تتمتع بقدر أكبر من التواصل مع عملائك عن طريق تقديم ضمان مادي لهم.

إن الضمان الفعال لا يعني أن العملاء سيحصلون دائمًا على منتج جديد من العلامة التجارية نفسها أو أنهم سيستردون أموالهم ثانيةً عندما يعبرون عن عدم شعورهم بالرضا. ولكنه يعني أنهم سيشعرون أن الشركة سترحب بمساعدتهم في تحقيق الشعور بالرضا عن طريق غرفة جديدة في الفندق أو جهاز كمبيوتر صالح للاستخدام أو وجبة برجر طازج. قام "جوخن فيرتز"، أحد الأساتذة في جامعة سنغافورة، عمليًا باختبار أفضل أنواع الضمانات التي يتم منحها – هل هو ضمان فعال يصف المزايا التي يضمنها أم ضمان بلا أي قيود؟ إن الضمان الفعال ليس من الضرورة أن يكون غير مقيد بشروط، ولكنه ينبغي أن يكون محددًا وبسيطًا وواضحًا. حيث يقول الضمان من هذا النوع للعميل: "امنحنا محاولة. فإذا لم نحقق لك الشعور بالرضا، سنحاول تحقيق ذلك عن طريق إعادة المبلغ الذي دفعته مرةً أخرى أو استبدال أو إصلاح المنتج. ولن نتخلى عنك".

وخلاصة القول، إن الضمانات التي تحقق الرضا الكامل للعميل ليست أفضل من تلك الضمانات القائمة على ضمان مزايا معينة. وكما يوضح "جوخن فيرتز"، فالسبب الرئيسي في ذلك هو أن المستهلكين يشككون فيما يغطيه هذا الضمان الذي يسعى وراء تحقيق الرضا الكامل وهذا يؤدي بدوره إلى تقليل القيمة التي يتوقعونها. تعد تلك النقطة مهمة ولقد تناولناها هنا في هذا الكتاب، نظرًا لأن الكثير من مديري الشركات يرفضون منح ضمانات عندما يكونون عصبيي المزاج من العملاء الذين يحاولون خداعهم. ويحتاج المزيد من مديري الشركات إلى فهم أن ضمان مزايا بعينها له نفس التأثير الفعال في

جوهره مثل كتابة ضمان غير مقيد بأي شروط، هو النوع الذي يخيف في الواقع معظم المديرين. يعني ذلك أيضًا، وكما يوضح "جوخن فيرتز"، أنـه ينبغـي أن تقوم المؤسسات بإجراء بعض الأبحاث من أجل اكتشاف المزايا التـي يرغـب العملاء في ضمانها لهم. ويعد ذلك نصيحة جيدة فمن الممكـن أن تكـون تلـك المزايا هي التي يشكون منها.

تضمـن سلسلـة متاجـر Family Fare، التي ذكرناهــا في المقدمـــة، لعملائهـا دورة مياه نظيفة. وإذا لم تكن كذلك، فإن العميل يحصل على فنجان من القهوة مجانًا. إن متاجر Family Fare لا تضطر إلى توزيع كميات كبيرة من القهوة، كما أن الأمر بعيد كل البعد عن اهتمامها بمنح عملائها فناجين من القهـوة. حيـث يؤثر هذا الضمان على سلوك الموظفين، وبـذلك فحتـى الموظفـون التنفيـذيون سيقومون بتنظيف دورات المياه إذا لم تكن نظيفة.

قد تتطلب بعض المنتجات قيودًا في الضمانات التي تمنحها الشركة. بـالرغم من ذلك، فعند الالتزام بتلك القيود لا بـد أن تتـوخى الـشركات الحـذر عنـد استخدامها عبارة "الرضا الكامـل". عـلى سـبيل المثـال، لا تـستطيع شركـات السيارات استبدال سيارة مستعملة بأخرى جديدة من العلامة التجارية نفسها في أي وقت حسب طلب العميل. ولكـن تـستطيع سلـسلة مـن مطـاعم بيـع المأكولات الـسريعة بـسهولة اسـتبدال سـاندويتش برجـر غـير لذيـذ الطعـم بساندويتش آخر.

يمنح "كارل سيويل"، تاجر سيارات ومؤلف أحد الكتـب، ضـمانًا يحقـق الشعور بالرضا لدى العميل وهو ضمان مقيد ببعض الشروط ولكنـه لا يـزال

فعالاً. فالشركة التي يديرها تتعامل مع بعض العملاء الذين تقوم أسرهم بشراء عدد من السيارات من تلك الشركة والتي لا ترغب في رفض أي شيء (بحدود) لمثل هذا النوع من العملاء. يقول "سيويل" إنه إذا قام العميل بشراء سيارة من شركته وأخذها إلى منزله وعرضها على شريك حياته ولم يعجبه اللون، فمن الممكن أن يقوم بإعادة السيارة بكل سرور دون استجوابه بأي أسئلة. ولكن إذا قام شخص ما بشراء سيارة وقادها لمدة حوالي عشرة أيام ثم علم بعد ذلك أنه بإمكانه شراء تلك السيارة بسعر أرخص من تاجر آخر، فلن يقبل "سيويل" إعادة السيارة. حيث يقول "سيويل" إن ذلك بند من بنود التجارة كما أن الضمان الذي تمنحه الشركة من أجل تحقيق الرضا لعملائها لا يتضمن في مثل تلك الحالات استرداد العميل للمبلغ الذي دفعه.

إن عمليات استبدال المنتجات بأخرى بسهولة جعلت العملاء يهتفون باسم شركة Nordstrom، أكبر شركات التجزئة والتي تصنع منتجات باهظة الثمن وعالية الجودة. حيث يدفع عملاء شركة Nordstrom أسعارًا أعلى وينصحون كل شخص يعرفونه بالتسوق من هناك. فشركة Nordstrom تمنح ضمانات على منتجاتها دون الحاجة إلى أية مشاحنات كما أنها تعيد إلى العملاء ما دفعوه وأكثر تعويضًا عن أسعارها المرتفعة. وفي بداية التسعينيات، ارتفعت نسبة مبيعات شركة Nordstrom أكثر من أي متجر آخر يقوم بالبيع بالتجزئة في الولايات المتحدة. عندما بدأت الشركة في تطوير السلسلة خارج مدينة سياتل الأمريكية، تنبأ الخبراء بالفعل انهيار هذا المتجر الكبير الذي يعرض أعلى الأسعار على منتجاته. ولكن على الفور، تصدرت شركة Nordstrom القائمة في تحقيق أعلى الأرباح والاحتفاظ بولاء عملائها بشكل مذهل. بناءً عليه، إذا منحت العملاء

ما يريدونه وتعاملت مع شكواهم عندما يقومون بطرحها، فمن الممكن أن تكون ناجحًا في أية سوق تقريبًا.

بدأت الكثير من الفنادق في منح ضمان لعملائها. وفي الواقع، تتمتع مثل تلك الفنادق بمزايا التسويق كنتيجة لذلك. يستخدم رئيس أحد الفنادق استطلاعات الرأي من أجل دعم الضمان الذي يمنحه الفندق الذي يمتلكه. حيث يقول إن النزيل الذي تم حل شكواه على نحو مرضٍ غالبًا ما يعود إلى الفندق بنسبة ٩٢٪. ولكن النزيل الذي لم يتم حل مشكلته، فاحتمال حجزه لغرفة في الفندق مرةً ثانيةً أقل من ٥٠٪.

إن اختيار الموظفين هو المفتاح لجعل الضمانات فعالة. حيث يجب أن يعرف الموظفون الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء الضمان الذي تمنحه الشركة. كما ينبغي أن يشعروا بالراحة تجاه العملاء الذين يطرحون الشكاوى وأن يفهموا أن توفير عملاء راضيين عن مستوى الخدمة إنما هو من أهم وظائفهم. على سبيل المثال، تمنح شركة McDonald جلسة تدريبية لموظفيها تعرض على جهاز فيديو وتستخدم أمثلة على بعض النماذج التي يحتذى بها من أجل تعليم المديرين والموظفين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء كيفية الالتزام بتنفيذ الضمان الذي تمنحه شركة McDonald.

## مواصفات الضمان الممتاز

يقول "كريستوفر هارت" الذي قدم مفهوم الضمان الممتاز إن كل شركة تقدم ضمانًا ممتازًا لعملائها تتفوق على منافسيها وتحسن بشكل كبير من أدائها

المالي. وفي أقوى صوره، يتعهد الضمان من هذا النوع بتقديم جودة ممتازة غير قابلة للمساومة، هذا بالإضافة إلى توفير الشعور بالرضا لدى العميل. حيث إنه يدعم تعهد الشركة بمنح العميل تعويضًا مقترنًا بشروط قليلة ويكون الهدف منه كسب ود العميل بشكل كامل.

إن الغرض من الضمان الممتاز ليس فقط أن يشعر العملاء بالأمان عند تعاملهم معك، ولكن للتأكد أيضًا أن مؤسستك تتعلم من نقاط الضعف الموجودة في الخدمة والتي تمنعها من تحقيق الرضا لدى العملاء ثم تقوم بعد ذلك بالتخلص منها. لا يعد ذلك بالطبع منهجًا لكل مؤسسة، ولكنه منهج لتلك المؤسسات التي تتخذ خطوة في هذا الاتجاه وقد تكون النتائج غير عادية. يحكي "هارت" مثالاً على ذلك يتمثل في شركة Northeast Delta Dental وهي إحدى شركات التأمين على الصحة. فنتيجة للضمان الممتاز الذي تمنحه تلك الشركة، استطاعت فرض رسوم أعلى بنسبة ٢٠٪ وقد ارتفعت أسهمها في السوق من ٢٥٪ في عام ١٩٩٥ إلى أكثر من ٨٠٪ في عام ٢٠٠٦.

كتب "توم جونز" المدير التنفيذي لشركة Epsilon، شركة تسويق قواعد بيانات، ذات مرة شيكًا باسترداد مبلغ ٢١٠ ألف دولار وهو إجمالي الرسوم التي دفعها أحد العملاء. فقد كانت الشركة تمنح ضمانًا يتعهد للعملاء بتوفير الشعور بالرضا دون أي شروط أو استرداد المبلغ المدفوع كاملاً بنسبة ١٠٠٪. يقول "جونز" إنه أعاد المبلغ الذي دفعه هذا العميل حتى يضع ضغطًا على فريق العمل من الداخل، وإنه لم يفعل ذلك على اعتبار أنه خدعة من خدع التسويق. فهو يرغب أن يكتشف فريق العمل بأكمله ما يتوجب القيام به من

أجل توفير هذا المستوى من الخدمة. يوضح "جونز" قائلاً: "قد يتهمني البعض بالجنون، ولكن هناك قليلاً من الفرص التي من الممكن أن يستغلها المدير التنفيذي في إحداث تغير رئيسي من خلال حدث واحد رمزي. وكان ذلك بمثابة فرصة. لم يرغب العميل حتى في استرداد المبلغ الذي دفعه، ولكن أصر "جونز" على ذلك. يمكنك تخيل كيف انتشرت تلك الأخبار في جميع أنحاء شركة Epsilon. ويقول "جونز" "هذا المبلغ الذي استرده العميل والذي يقدر بـ ٢١٠ ألف دولار كان أفضل استثمار يمكنني القيام به". بالإضافة إلى ذلك، يؤكد "جونز" على نقطة أكد عليها آخرون وهي أن ضمان الخدمة يعمل أيضًا كعامل تغيير داخلي. فهو يجعل الموظفين يركزون على الوفاء بشروط الضمان، ويساعد في تحديد معايير اختيار الموظفين - أي القيام بما هو مطلوب من أجل الوفاء بشروط الضمان.

يصف "كريستوفر هارت" الضمان الممتاز كوسيلة من وسائل استثمار التسويق في مؤسسة تحظى بسمعة جيدة. فهو يقول إن هذا الضمان يتكون من ثلاثة أجزاء:

١- **التعهد:** تعهد واضح غير مقيد بشروط دون أية كلمات خادعة

٢- **التعويض:** بيان واضح بما سوف يحصل عليه العملاء والذي يتركهم في حالة من الانبهار

٣- **عملية التعويض:** تعهد واضح بعملية خالية من أية مشاحنات من أجل الاستفادة من الضمان

من وجهة نظر "هارت"، تحتاج تلك العملية أيضًا إلى المبادرة بالفعل وأن تتعاطف مع العميل.

عندما يطلب العملاء تنفيذ الضمان الذي تمنحه شركتك، تأكد من استغلال الفرصة في استعادة ثقتهم. ولا تقم فقط بتلبية شروط الضمان. فذات مرة طلبت المؤلفة استرداد المبلغ الذي دفعته بناءً على الضمان الذي منحته الشركة لها والذي ينص على أن العميل يمكنه استرداد المبلغ المدفوع دون استجوابه بأي أسئلة. وقد تم تسليمها المبلغ المدفوع دون طرح أي أسئلة ودون أي تعليقات، هذا بالإضافة إلى عدم بذل أي جهد من أجل الفوز بها كعميلة في المستقبل. كان ذلك بمثابة فرصة ضائعة للشركة. فعلى الأقل كان من الممكن أن يقول ممثل الشركة: "نحن ندرك أن الشركة تمنح ضمانًا من أجل استرداد المبلغ المدفوع دون توجيه أي أسئلة، ولذلك فنحن نحترم عدم إخبارنا بالسبب في عدم شعورك بالرضا. ولكن سيساعدنا كثيرًا إذا عرفنا هذا السبب. فمن الممكن أن تساعدنا تقييماتك مع باقي العملاء". مثل تلك العبارات كانت من الممكن أن تستعيد كثيرًا من ثقة المؤلفة في الشركة.

في النهاية، هناك تحذير فيما يتعلق بالضمانات والشكاوى. اعتادت شركة Domino، سلسلة مطاعم بيتزا مشهورة، أن تضمن لزبائنها أنه إذا لم يتم توصيل بيتزا في خلال ثلاثين دقيقة من طلبها عن طريق الهاتف، فسوف يحصل الزبون على البيتزا مجانًا. قد يدرك الكثير من القراء أن شركة Domino وضعت نفسها في مأزق بهذا الضمان الذي تعهدت به لزبائنها. وذلك، لأن الشركة ألقت على عاتقها المسئولية عندما يتعرض بعض العاملين في خدمة التوصيل لحوادث أثناء زيادة سرعة القيادة من أجل تنفيذ الضمان الذي يتعهد بتوصيل البيتزا في ثلاثين دقيقة. اكتشفت الشركة أيضًا أن الكثير من الناس الذين

يطلبون البيتزا شعروا بالذنب عند الاستفادة من هذا الضمان عندما تتأخر البيتزا قليلاً. لذا، ألزمت شركة Domino العاملين لديها في خدمة التوصيل بتقليل سرعة القيادة (وفي الوقت الحالي يتعهد الضمان بتوصيل البيتزا للزبون في خلال ثلاثين دقيقة تقريبًا). كما أنها تؤكد على الضمان الذي يحقق الشعور بالرضا الكامل وتقول: "إذا لم تنل بيتزا Domino رضاك لأي سبب من الأسباب أثناء تناولك الغذاء في المطعم، فسوف نعيد إعداد البيتزا لك أو نرد إليك المبلغ الذي قمت بدفعه." التزمت الشركة بما تعهدت به في عملية البيع ولا تزال تتلقى تقييمات العملاء عن خدمة التوصيل لديها. وفي الوقت الحالي، تعمل شركة Domino التي توصف بأنها علامة تجارية كبرى، في أكثر من ٥٥ دولة. وهي سلسلة من مطاعم البيتزا الرائدة في العالم ولديها أكثر من ١٤٥ ألف موظف يقومون بتوصيل أكثر من ١,٣ مليون بيتزا كل يوم. وتقدر إجمالي الأرباح التي تحصل عليها بـ ١,٤ بليون دولار سنويًا.

## العملاء المخادعون

يحرص "هارت" على توضيح أنه لا يمكنك القيام فقط بمنح ضمان يتعهد بتحقيق الرضا لدى العميل بنسبة ١٠٠٪ أو باسترداد المبلغ المدفوع دون تطبيق بعض العمليات داخل الشركة أو المؤسسة. وهو يوضح أن معظم الضمانات الممتازة تتم إزالة بعض البنود الرئيسية بها عن طريق الأقسام المالية والقانونية. فقد ترغب هذه الأقسام في وضع الكثير من الاستثناءات للضمانات من أجل حماية شركاتها من أن تلك الضمانات التي تمنحها لم تعد ممتازة.

من خلال خبرتنا من العمل مع الشركات، يتضح لنا أن الأمر لا يتطلب قسم الشئون القانونية بأكمله من أجل منع منح الشركة ضمانًا. ولكن يتطلب الأمر فقط مدير شكاك يخشى أن يقوم هؤلاء المخادعون جميعهم بالتوجه إلى السوق منتظرين فقط استغلال الضمانات. وبرغم كل شيء، فنحن على دراية كاملة بوجود البعض ممن يقومون بسرقة السلع المعروضة كما يتضح عن طريق جميع أجهزة الأمن التي يتم وضعها على الملابس. كما أن معظم متاجر البيع بالتجزئة تضع كاميرات أمن مثبتة على الأسقف من أجل الإمساك بالمتسوقين الذين يحاولون السرقة. ونحن على دراية أيضًا بأن الكثير من الناس يعتقدون أن مشكلة السرقة أسوأ بكثير من أي احتمال آخر. فكل مرة نناقش فيها هذا الموضوع في ورشة عمل، سوف يخبرنا الآخرون قائلين "لا يمكنكم منح هذا الضمان. فسيحاول كل شخص الخداع". لذا فنحن نسألهم "هل ستحاولون الخداع؟"، وتكون إجابتهم "بالطبع لا". ثم نسأل بعد ذلك "كيف تختلفون هذا الاختلاف الكبير عن جميع الأشخاص الذين تعتقدون أنهم يحاولون الخداع؟". إنه شيء يستحق التفكير.

إن مد الضمانات إلى أقصى حد قد يسمح لبعض الأشخاص شراء منتج ما واستخدامه لفترة من الوقت، ثم إعادته بعد ذلك مع استرداد المبلغ المدفوع كاملاً. على سبيل المثال، يكتب "هارت" عن السياسة التي تبناها أحد الفنادق الصغيرة في مدينة هامبتون والتي شجعت الزبائن على استغلالهم المستمر للضمان الذي يمنحه لهم الفندق الذي يتعهد بتوفير الشعور بالرضا بنسبة ١٠٠٪ أو تقديم الخدمة لهم دون أية تكلفة. فيقول أحد سائقي الشاحنات إنه يحب هذا الفندق لأنه يستطيع الإقامة هناك مجانًا. علاوة على ما سبق، تبيع

شركة TMI أغلفة لوحات تقويم مصنوعة من الجلد. وقد كان هناك عدد من الأشخاص الذين استخدموا تلك المنتجات لمدة عشرين عامًا ثم طلبوا بعد ذلك استبدال تلك الأغلفة بأخرى بسبب انحلال غرز الخياطة.

قام "جوخن فيرتز" – الذي تحدثنا عنه سلفًا – بالنظر بإمعان في موضوع خداع العملاء فيما يتعلق بضمانات الخدمة. وقد حدد بعض المواقف التي تشجع العملاء على الخداع والمواقف التي تجعل العملاء يخشون القيام بالخداع. كما قدَّر "فيرتز" احتمالية القيام بالخداع في مقابل ما سيجنيه الزبون من القيام بذلك. بالإضافة إلى ذلك، فإنه فحص أيضًا الاختلافات الشخصية مقارنًا هؤلاء الذين لديهم نزعات قوية لمحاولة الخداع في أي مكان يذهبون إليه بهؤلاء الذين لم يقوموا على الإطلاق بالخداع. تذكر الإحصائيات التي ذكرناها من قبل من بين واحد إلى أربعة بالمائة تقريبًا من العملاء يحاولون الخداع فيما يتعلق بالشكاوى التي يطرحونها. إليك ما اكتشفه "فيرتز"، الذي ذكر أن العملاء الذين يدينون بالولاء تجاه شركتك والذين يشعرون بالرضا مما تقوم به من أجلهم والذين يتمتعون بسلوكيات أخلاقية حميدة هم أقل الأشخاص محاولة للخداع، ولا عجب في ذلك. ويتضمن ذلك أن العملاء الذين ليس لديهم ولاء تجاهك والذين لا يعجبهم ما قمت به من أجلهم (ربما يشعرون أنك تدين بشيء ما لهم) والذين يميلون إلى استغلال المواقف التي يسهل فيها الخداع هم في الغالب من يحاولون خداع الشركة. إن الدرس الذي يجب تعلمه هنا هو أن تعرف عملاءك وأن تتعامل معهم بشكل جيد. فإذا اكتشفت أن بعضًا من عملائك يحاول الخداع بغض النظر عما تقوم به مثل سائق الشاحنة الذي أقام بفندق "هامبتون" في المثال سالف الذكر، ربما تكون فكرة جيدة أن

تقوم بطرد هؤلاء العملاء. فمن الممكن أن يخبر ذلك الفندق هذا الزبون أنه لم يعد يستطيع حجز غرف به نظرًا لأنه يستحيل على الفندق إرضاؤه.

يمكنك منح ضمانات تتعهد باسترداد المبلغ المدفوع كاملاً دون الخوف من أن يقوم العملاء الذين يدينون بالولاء تجاه شركتك بمحاولة الخداع على مستوى أعلى مما يقوموا به بالفعل في الوقت الحالي. وسوف تجني ثمار أن يشعر العملاء بالمزيد من الثقة عند إجراء صفقات تجارية معك. فإذا شعر العملاء بتلك الثقة، في الغالب سيكررون إجراء صفقات تجارية معك، مما سيقلل بدوره من فرص خداعهم لك. وذلك لأنهم سوف يشعرون بالذنب إذا حاولوا الخداع في الوقت الذي يكونون فيه عملاء دائمين للشركة. إذا ما زال ينتابك الشعور بالقلق تجاه هؤلاء الذين يحاولون الخداع، يوصي "فيرتز" بمنح أفضل الضمانات لأكثر العملاء ولاءً للشركة. ومن الممكن منح ضمانات الخدمة في حالة الحصول إما على عضوية بالشركة أو برنامج الولاء، وأن توضع كفائدة إضافية لتلك الخطة.

## صعوبة طرح الشكاوى في العلاقات غير المتكافئة

يجب أن تتعامل بعض المجالات مع عملائها بطريقة تبعية أو غير متكافئة في بعض الأحيان - سواء كانت حقيقية أم خيالية - على سبيل المثال، كيف يتسنى للمرضى طرح شكواهم عندما يكون الشخص الذي يطرحون الشكوى عليه مسئولاً عن مساعدتهم في التماثل للشفاء؟ وتعد الرعاية الصحية بلا شك المجال الوحيد الذي يواجه هذا التحدي في الشكاوى. كيف يتسنى للآباء طرح شكاوى بشأن معلمين عندما يكون بإمكان هؤلاء المعلمين بعد

ذلك التنفيس عن غضبهم على أطفالهم؟ كيف يتسنى لحاملي بوليصة التأمين طرح شكاوى على شركات التأمين عندما تتم إضاعة ملفاتهم عن عمد أو أن يتم نقلها أسفل كومة الملفات من أجل النظر فيها؟ كيف يتسنى للموظفين أو من يشغلون مناصب سياسية أن يشكوا إلى رئيسهم في العمل أو إلى رئيس الحكومة عندما يخافون من فقد وظائفهم؟ كيف يمكن لنزلاء الفنادق أن يقوموا بطرح شكاوى في منتصف فترة إقامتهم عندما يشعرون أنهم مهددون بألا تسير الأمور على ما يرام في باقي أيام الرحلة؟ أو أن الموظفين قد يقومون بمناقشة تصرفهم بطريقة غير لائقة في اجتماعات اليوم التالي؟ كيف يمكن للزوج أو الزوجة طرح شكاوى على الطرف الآخر إذا كانوا خائفين من أن يحدث انفصال بينهما؟ كيف يمكن للأشخاص الذين يذهبون إلى مراكز تجميل من أجل تصفيف شعرهم أن يقوموا بطرح شكاوى في حين أن مصفف الشعر قد ينتقم منهم عن طريق تقبيح منظرهم؟ كيف يمكن لكثير من الناس أن يخاطروا بطرح شكاوى [illegible] الجهات المسئولة عن جمع الضرائب مثل مصلحة الضرائب الأمريكية إذا قامت تلك الجهة بتدقيق الحسابات؟ وكيف للموردين أن يقوموا بطرح شكاوى إلى أقسام بيع البضائع عندما يخافون من فقد بعض الحسابات إذا قالوا أي شيء؟

هذا النقص في التكافؤ هو الأساس الذي تقوم عليه العلاقات بين الموظفين وأصحاب العمل. فمنذ وقت قريب فقط، حاول الأشخاص المسئولون عن الإعلان عن أية مخالفات قانونية بإصدار تشريع في الولايات المتحدة ودول أخرى لحماية الأشخاص الذين يطرحون ما لديهم من شكاوى. ولكن يبدو أن معظم المحللين يوافقون على أنه حتى مع التشريعات التي تحمي الناس، فإن

إلحاق ضرر بوظيفة شخص يهدد أي فرد ينبه الجمهور إلى الأخطاء التي تقترفها شركة أو حكومة. وبناءً عليه، يجب على المؤسسات التي تعتمد على تبعية العلاقات بينها وبين عملائها أن تتوخى الحذر تحديدًا في كيفية تلقي الشكاوى إذا تم تلقيها على الإطلاق. وقد أوضحت الأبحاث أنه في مثل تلك المواقف يفضل المستهلكون عدم قول أي شيء على الإطلاق، بدلاً من تنفير مقدم الخدمة الذي يعتمدون عليه في تقديم الخدمة لهم.

يجب على أية مؤسسة تقدم المزيد من الخدمات الشخصية، بدايةً بالمستشفى وحتى مركز التجميل، أن تعبر بقوة أن لديها رغبة في سماع العملاء. كما ينبغي إزالة العقبات التي تمنع الناس من طرح الشكاوى. وعندما يقوم العملاء (حتى إذا كانوا مرضى أو عملاء) بطرح شكاوى، فهم بحاجة إلى أن يتم التأكيد لهم قولاً وفعلاً أنه لن يلحق بهم أي ضرر. ويحتاج قطاع الرعاية الصحية إلى الانتباه إلى هذا الأمر؛ حيث إنه قام مؤخرًا فقط بالنظر إلى المرضى كعملاء. وإذا تفحصت آلاف المستندات المكتوبة في هذا الموضوع على شبكة الإنترنت، وستجد كثيرًا من الاعتراضات بين إخصائيي الرعاية الصحية حول ما إذا كان ينبغي أن ينظر إلى المرضى على اعتبار أنهم عملاء أم لا. ويعترض الكثير من الأطباء على هذا الوصف؛ لأنهم يقولون إن ذلك يحول الطب كثيرًا إلى كونه عملاً تجاريًا. بالرغم من ذلك، فإنكار الجانب التجاري من قطاع الرعاية الصحية هو تجاهل حقيقة واقعة.

إذا تمت معاملة العملاء بطريقة سيئة، فإن هؤلاء الذين لديهم شكاوى سيفترضون أنه ليس هناك ما يخافون من فقده وسيلجئون إلى الإجراءات

القانونية. يقول استشاريو جامعة فاندربيلت "غالبًا ما يخبرنا المرضى إن سبب ذهابهم إلى المحامي هو أن الإخصائيين لم يبدوا اهتمامًا بهم أو تعاطفًا معهم أو أنهم لم يستمعوا إليهم أو أنهم لم يتحدثوا معهم أو أنهم لم يجيبوا على استفساراتهم". ويعد ذلك بجميع المقاييس شكلاً من أشكال التعامل السيئ مع الشكاوى. يقترح أحد الأطباء سؤالاً بسيطًا من أجل تذكير قطاع الرعاية الصحية بأهمية التعاطف في العلاقات القائمة على التبعية: "ماذا لو أن المريض كان والدتك؟".

دخلت إحدى السيدات المسنات المستشفى من أجل العلاج. ولسوء الحظ، فلقد حدث تبديل بين روشتة علاج تلك السيدة مع روشتة شخص آخر. وكنتيجة لهذا الخطأ، تم إجراء عملية جراحية غير مسموح بها لتلك السيدة، وقد أسفر هذا الأمر عن إتلاف رئتيها. كان ذلك مؤلمًا جدًا وغاية في الخطورة، وخاصةً بالنسبة لشخص في أواخر السبعينيات مثل تلك السيدة. بعد مرور بضعة أيام، عن طريق همس الموظفين بحذر حول ذلك الأمر والكثير من الأسئلة التي طرحها أبناء تلك السيدة، تم إخبار السيدة في النهاية عن هذا الخطأ الذي حدث. كما أخبرها العاملون في المستشفى أيضًا أنها تحتاج إلى مد فترة إقامتها إلى أسبوع آخر على الأقل، ولم يعرضوا عليها تقليل تلك التكاليف. كان أبناء تلك السيدة مذعورين وأصروا أن تلجأ والدتهم إلى اتخاذ إجراء قانوني بشأن هذا الخطأ الذي كان مثالاً واضحًا على التقصير في أداء الواجب المهني.

كانت تلك السيدة واضحة فيما نوت القيام به؛ حيث إنها لم ترغب في رفع دعوى قضائية ضد المستشفى. وكان مبررها في ذلك أن الموظفين قد ارتكبوا

خطأ ما، ولكنها لا ترغب في مضايقتهم عن طريق لفت الانتباه إلى ما قاموا به وأنه لا ينبغي رفع دعوى قضائية ضدهم لمجرد خطأ ما ارتكبوه. فقد قالت "إنهم لم يقصدوا القيام بذلك". كما أنها أحبت الطبيب الذي كان يقوم برعايتها بشكل أساسي ولم ترغب أن تتسبب في إزعاجه. كان قسم الشئون القانونية في المستشفى يتبنى سياسة تمنع الموظفين من التحدث مع المرضى الذين سيقومون برفع دعوى قضائية ضد المستشفى، بالرغم من عدم وجود ما يشير أن تلك السيدة كانت تخطط لذلك. بناءً عليه، تم تحذير العاملين في المستشفى بأنه لا ينبغي عليهم التحدث مع تلك السيدة بشأن الرئتين التالفتين أو بشأن أي شيء آخر.

وبعد مرور بضعة أيام من انقطاع الحديث بين تلك السيدة والموظفين فيما عدا التحيات اليومية التي كانت توجه إليها في أضيق الحدود، تغير شعور تلك السيدة إلى الإحساس بالعزلة ثم بالنفور ثم بالإهانة ثم بالضيق وفي النهاية بالغضب. يمكنك تخمين ما قررت تلك السيدة في النهاية القيام به. لقد حصلت على مبلغ كبير من المال كتعويض من المستشفى بعد الإجراءات القانونية التي اتخذتها. ولكن إذا كان العاملون في المستشفى استمروا في تواصلهم مع تلك السيدة وقدموا لها اعتذارًا وأدركوا ما قامت به تلك السيدة على سبيل المجاملة بعد هذا الحادث الذي كان بمثابة صدمة لها، كان من الممكن تجنب هذا الإجراء القانوني. بالإضافة إلى ذلك، وجد أحد الأبحاث أن الأطباء الذين يعترفون بمشكلة ما ويقدمون اعتذارًا ويقومون بعد ذلك بتفسير ما حدث يتم رفع دعوى قضائية ضدهم بشكل أقل عن هؤلاء الأطباء الذين لا يقدمون اعتذارًا. ومن المؤكد أن ذلك كان سيجدي نفعًا في حالة تلك السيدة!

## أسئلة للمناقشة

- ما الطرق المباشرة وغير المباشرة التي تخبر بها شركتك العملاء بعدم طرح الشكاوى؟
- كيف تقدر شركتك الأقسام أو الأشخاص الذين يتعاملون مع شكاوى العملاء؟
- كيف يستعد موظفو شركتك لعرض الشكاوى التي تصل إليهم على الإدارة العليا؟ ما الأدلة – إن وجدت - التي يرسلها مديرو شركتك إلى الموظفين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء والتي تبلغهم بعدم عرض الأخبار غير السارة عليهم؟
- ما النظم التي تستخدمها شركتك لتضمن أنه بمجرد سماع شكوى، يتم تحويلها إلى لجنة أو شخص مناسب وبذلك يمكن للمؤسسة التعلم من تقييمات العملاء؟
- ما العلاقات غير المتكافئة أو القائمة على التبعية التي توجد داخل مؤسستك؟ كيف يستطيع هؤلاء الأشخاص الذين يشعرون أنهم معتمدون على شخص آخر في تقديم الخدمة لهم منح تقييمات مناسبة دون أن يكونوا مهددين؟
- ما أنواع الضمانات التي تمنحها؟ هل تلك الضمانات تيسر الأمور على العملاء في طرح الشكاوى؟ هل يفهم كل شخص في المؤسسة هذه الضمانات ويعرف كيف يتم تنفيذها؟

- عندما يطلب العملاء تنفيذ الضمانات التي تمنحها لهم، هـل يـستغل موظفوك هذه الفرصة كمحاولة لإعادة كسب ثقة العملاء؟
- بأية طريقة تقوم مؤسـستك ببنـاء علاقـات قائمـة عـلى التبعيـة مـع العملاء والتي من الممكن أن تثبط طرح الشكاوى؟

## الفصل الخامس

# ما يدور في ذهن العميل الذي يطرح الشكاوى



عنـدما يواجـه العمـلاء مـشكلات في المنتجـات التـي قـاموا بـشرائها، فـسوف يتـضايق القليـل مـنهم لأن يقومـوا بطـرح شكاوى إذا كانت المنتجات ذات سعر منخفض. وجدت هيئة أبحاث خدمة العملاء أنه من بين ١٪ إلى ٥٪ تقريبًا من العملاء سيقوم بطرح شكاوى على مراكز الإدارة - أي إلى شـخص مـا سيقوم أو بإمكانه القيام بشيء من أجل المشكلة. وسوف يقـوم ما يقرب من نصف عدد العملاء الذين لا يشعرون بالرضا عن مستوى الخدمة فقط بمغادرة الشركة وعدم العودة مرةً أخرى. ماذا عن الـ ٤٥٪ الآخرين؟ من المرجح أنهم سـيقومون بطـرح شكاوى على الموظفين الذين يتعاملون معهم بشكل مباشر. بناءً عليه، إذا اهتم مقدمو الخدمة بالعملاء وتـم تفويـضهم للقيـام بذلك، فهناك فرصة جيدة لأن يتم الاحتفاظ بالكثير من هؤلاء العملاء.

بالنسبة للسلع منخفضة السعر، يقوم حـوالي ٤٪ فقـط مـن العمـلاء غـير الراضيين عن مستوى الخدمة بطرح شكاوى على منافذ البيع بالتجزئة. ولكنهم إذا قاموا بشراء سلعة باهظة الثمن، فسوف يقـوم نـصف عـدد العمـلاء غـير الراضيين عن الخدمة بطرح شـكاوى عـلى المـوظفين الـذين يتعـاملون معهـم

بشكل مباشر. كما تقوم نسبة منهم تتراوح من ٥٪ إلى ١٠٪ برفع ما لديهم من شكاوى إلى الإدارة المحلية أو إلى مكاتب الشركة. بالإضافة إلى ذلك، إذا كانت لدى الشركة أرقام خدمة مجانية يسهل الحصول عليها، فإن ذلك سوف يضاعف عدد المكالمات الهاتفية التي تصل إلى مكاتب الشركة. ولكن تقدر هيئة أبحاث خدمة العملاء أن كبار المديرين التنفيذيين يتلقون شكوى واحدة فقط من بين كل ١٠٠-٥٠٠ شكوى مما تصل إلى مراكز الإدارة. وبالمناسبة، لقد كررت هيئة أبحاث خدمة العملاء أبحاثها في كل المجالات تقريبًا وفي أكثر من عشرين دولة، وقد ثبت صحة تلك الأرقام في السوق وحول العالم.

تؤثر أنواع المشكلات التي يواجهها الناس على ما إذا كانوا سيقومون بطرح شكاوى أم لا. حيث يميل الناس في الغالب إلى طرح شكاوى (ما بين ٥٠٪ إلى ٧٥٪)، إذا كانت المشكلة تتسبب في خسارة مالية. وإذا كانت لدى العملاء مشكلة فيما يتعلق بالخدمة، تقل احتمالية قيامهم بقول أي شيء مقارنةً بما إذا كانت المشكلة تتعلق بالمنتج. بعبارة أخرى، لا يحب العملاء تحديدًا طرح شكاوى بشأن الأشخاص والتصرفات الصادرة منهم. كما تقل احتمالية طرح العملاء شكاوى بشأن (ما بين ٥٪ إلى ٣٠٪) أنواع سلوكيات الموظفين والتي من الممكن أن تتسبب في انهيار ولاء العميل على المدى البعيد (مثل عدم الكفاءة وضعف الجودة والمعاملة السيئة للعملاء).

## إفصاح العملاء غير الراضيين عن مشاعرهم

إذا لم يقل العملاء أي شيء إلى الشركة، هل يعني ذلك أنهم لا يبوحون لأحد بما في داخلهم؟ بالتأكيد لا. ففي الغالب هم يتحدثون عندما لا يوجد

أمامهم شخص ما سيقوم بمواجهتهم مباشرةً. هذه الإحصائيات التي سنذكرها قد تكون هي الأهم في هذا الموضوع الذي نحن بصدده. حيث سيقوم العملاء غير الراضيين عن الخدمة بإخبار ما بين ٨ إلى ١٠ أشخاص عن الخدمة السيئة التي تلقوها. وسيقوم شخص واحد من بين كل خمسة أفراد بإخبار ٢٠ شخصًا.

تتسبب الإحصائيات التي نتوصل إليها عن العملاء الذين يطرحون الشكاوى في إحداث لبس عند الكثير من الناس، وذلك لأنها لا تبدو دائمًا متوافقة. يرجع جزء من هذا الاختلاف في الإحصائيات إلى عدة أسباب. أولاً، يرجع إلى ما إذا كان المنتج الذي تم شراؤه باهظ أم منخفض الثمن. ثانيًا: يتوقف على إذا كان العملاء قاموا بشراء منتجات أم خدمات، ودرجة المنافسة التي يواجهها المنتج أو الخدمة. ثالثًا، وإذا كان العملاء قاموا بشراء منتجات ذات علامة تجارية متعارف عليها محليًا أم منتجات دون علامة تجارية مميزة، وكذلك مستوى الرضا الذي شعروا به. ورابعًا، بالنسبة للعملاء، قد يرجع ذلك إلى الكيان الاقتصادي الاجتماعي الذي ينتمي إليه العملاء، وإلى التكاليف والأرباح النسبية التي ستعود عليهم من طرح الشكاوى، وكذلك رغبتهم في طرحها، هذا بالإضافة إلى أهمية عملية الشراء بالنسبة لهم. إن تلك الاختلافات كثيرة، لذلك لا ينبغي أن نتوقع أن تتوصل الأبحاث جميعها إلى أرقام متطابقة وخاصةً الأرقام غير المألوفة بالنسبة لمجالات مختلفة. مع ذلك، عمومًا ما توضح أعداد كبيرة من الأبحاث باستمرار أن هناك معدلات مرتفعة من عدم الرضا لدى المستهلكين الذين لا يطرحون شكاوى بشأن ذلك. وكما

استنتج الباحثون في إحدى الدراسات التي نشرت في إحدى المقالات موضحين أنه ليس بمقدورهم تحديد درجة ميل العملاء وشعورهم بالرضا عن المنتج أو الخدمة سواء بالسلب أو الإيجاب. لذا، ينبغي أن تنتبه الشركات إلى معدل عدم الشعور بالرضا لدى العملاء الذي لم يتم التعامل معهم والذي يوجد بوضوح في السوق.

إننا نوصي بألا تقيد نفسك بأية مجموعة معينة من الإحصائيات، فخلال تلك السنوات لم تتغير الإحصائيات بشكل عام كثيرًا. كما أنها لا تبدو جيدة بالنسبة للشركات التي تحاول معرفة درجة عدم الرضا التي يشعر بها العملاء بعدما تواجههم مشكلات. اقرأ بعضًا من الأبحاث التي تتاح بسهولة على شبكة الإنترنت لتكتشف ما تم تعلمه عن مجالك. على سبيل المثال، إذا كانت شركتك مؤسسة ذات منفعة عامة، يمكنك النظر إلى الشكاوى التي أرسلت إلى مكتب خدمات المستهلكين في مدينة نيويورك. ففي كل شهر منذ يونيو عام ٢٠٠٠، يكتب هذا المكتب تقريرًا منسقًا بشكل جيد في شكل ملفات بتنسيق PDF عن المرافق ذات المنفعة العامة. ويمكنك عقد مقارنة بين الإحصائيات التي تتوصل إليها في شركتك عن العملاء وبين إحصائيات المرافق الأخرى. ومن الممكن أيضًا أن تجد إحصائيات عن خدمات الرعاية الصحية والسكك الحديدية وقطاع الإنترنت والتعليم الخاص وقطاع البناء والإعلام والخطوط الجوية والتأمين والأعمال التجارية الصغيرة وشكاوى المواطنين عن رجال الشرطة. وقد تم جمع تلك الإحصائيات في الولايات المتحدة (في بعض الحالات في كل ولاية على حدة) وشمال أيرلندا وأستراليا وكندا وهونج كونج وماليزيا والمملكة المتحدة ولندن والكثير من المناطق الأخرى. بالإضافة إلى

ذلك، يتابع مكتب تحسين وتسهيل الأعمال التجارية الشكاوى في كل القطاعات.

## حساب العملاء غير المتذمرين ضمن إحصائيات الشكاوى

بالرغم من أن الشكاوى من الممكن أن تخبر شركة ما عن كيفية أدائها في السوق، فإن الكثير من الشركات تحاول تجنب الأخبار السيئة التي تسمعها من العملاء الذين يطرحون الشكاوى. كما يستشهد الكثير فإذا ثبت صحة أن ٢٦ من بين ٢٧ عميلاً يستفيدون من الخدمة لا يقومون بطرح شكاوى لإعلام المسئولين في الشركة عن عيوب الخدمة، فلكي تحصل على عدد دقيق للعملاء الذين لا يشعرون بالرضا ينبغي أن تضاعف الشركات المقدمة للخدمة عدد الشكاوى التي تتلقاها بإجراء عملية ضرب في ٢٧. حيث تعني كل ١٠٠ شكوى يتم تقديمها رسميًا أن هناك حوالي ٢٧٠٠ عميل متذمر غير راضٍ عن مستوى الخدمة.

اكتشف عدد الأشخاص الذين لا يميلون إلى طرح الشكاوى بشأن ما تقدمه من خدمة أو منتج. ثم قم بعد ذلك باختيار عامل لتقدير عدد العملاء غير الراضيين مقابل العملاء الذين يطرحون شكاوى. على سبيل المثال، ربما يقوم ١٠٪ من العملاء في مجالك بطرح شكاوى بشكل نموذجي. لذا، فإن كل شكوى تمثل تسعة آخرين من هؤلاء العملاء الذين لا يقولون أي شيء. وتكشف هيئة أبحاث خدمة العملاء عن أرقام ينبغي أن تثير الذعر لدى معظم المديرين التنفيذيين. على سبيل المثال، إذا تلقت مكاتب الشركات ٢٠ شكوى بشأن السياسة التي تتبناها، فإن ذلك قد يعني أن هناك ما بين ٦٠٠ و١٠٠٠

عميل غير راضٍ عن تلك السياسة. ويقول رئيس هيئة أبحاث خدمة العمـلاء إنه لاحظ بعض المواقف التي ترتفع فيها النسب بنسبة ٢٠٠٠ عميل غير راضٍ إلى عميل واحد فقط يقوم بطرح شكاوى، والـذي تـصل رسـالته إلى مكاتـب الشركة. الآن، يمكنك تخمين شيء آخر، وفقًا للأبحاث التي تقوم بإجرائها أو اتجاهات العملاء، بشأن عدد العملاء الذين ستفقدههم من هؤلاء التسعة نظرًا لأنهم لم يعبروا عن عدم شعورهم بالرضا. يمكنك بعد ذلك أن تبدأ في تقـدير مكاسب الإيرادات التي ربـما تحـصل عليهـا عـن طريـق إصـلاح المـشكلات الموجودة في الخدمة.

إذا كنت تعتقد أن عملاءك جزء من المجموعة التي تقـوم دائـمًا بطـرح مـا لديها من شكاوى وأن لا شيء من ذلك ينطبق عليك، فينبغي أن تنظر جيدًا إلى المجال الذي تعمل فيه. وتذكر أن إحصائيات الـشكاوى في معظـم المجـالات تتطلب أن يتم طـرح الـشكوى بطريقـة معينـة. فبـشكل طبيعـي، لا يـستطيع العملاء إخبار الهيئات بما لديهم من شكاوى عبر الهاتف. وإذا كنـت تعتقـد أن عملاءك لا يقومون بطرح شكاوى نظرًا لأنك تقدم خدمة ومنتجـات رائعـة، ينبغي أيضًا أن تفكـر في هـذا الأمـر جيـدًا. لقـد تعرضـت إحـدى الـسيدات وزوجها لإحدى التجارب أثنـاء رحلـة سـفرهما في ألمانيـا وتوقفـا عنـد أحـد الفنادق الرائعة. وقد اختار الزوج والذي يعـد خبـيرًا في أنـواع الطعـام صـنفًا غريبًا من الأسماك الموجودة في القائمة والذي أكد له النادل أنه صنف ممتاز. تم إحضار السمك إلى مائدة الطعام وكان نيئًا ولم تـتم إزالـة الـرأس منـه. بـدأت السيدة وزوجها في مناقشة موضوع عدم قيام الناس بطرح شكاوى حتـى وإن

كانوا غير راضيين تمامًا عن الخدمة. بينما قام الزوج بإخفاء السمك في أصيص الزرع الذي كان بالقرب منه حتى لا يشعر النادل بالضيق من جراء ذلك. وعندما عاد النادل، رأى أن إناء السمك نظيف تمامًا، حتى أن الشوك قد اختفى! وقد سأل "كيف الحال؟". ورد عليه الزوج قائلاً: "حسنًا، لقد كان لذيذ الطعم". بالتالي، لم يعرف المطعم على الإطلاق أنه قد لا تكون فكرة جيدة أن يقوم النادل بترشيح هذا النوع بعينه من السمك للأمريكان.

لقد قمنا بسرد تلك القصة لعدد من الأشخاص وكان ذلك دائمًا بهدف إبعاث البهجة في نفوسهم. ولكن الشعور بعدم الرضا هو الموضوع الأهم في هذا الحديث أكثر من الشعور بالرضا. فقد لا تكون تلك القصة شيقة، إذا تحدثنا عن أفضل أنواع الأسماك التي يتم إعدادها بمهارة في العالم بأكمله. وعلى سبيل المثال، إذا تكون صف من المتفرجين أمام قسم الأطعمة والمشروبات في إحدى دور السينما وكان الصف يتحرك بسرعة، لن يثني معظم الناس على السرعة التي يتحرك بها الصف، ولكن سيقول أحدهم "رائع، انظر إلى ذلك. إن ذلك هو ثالث فيلم أشاهده هنا في هذا الشهر وصف المتفرجين أمام قسم الأطعمة والمشروبات يتحرك بسرعة كبيرة. لا بد وأن تكون هذه السينما جيدة للغاية. إن مثل تلك الأمور تعوض السعر الذي ندفعه في هذه العبوة من الفشار". ولكن إذا كان الصف يتحرك ببطء، فإن من لم يعتادوا على الذهاب إلى هذه السينما سيعبرون عن تذمرهم لبعضهم البعض بشأن أن هذه السينما ليس لديها عدد كافٍ من الموظفين هذا بالإضافة إلى السعر المرتفع لعبوة الفشار. من الممكن أن يذكرهم ذلك

بمدى ارتفاع سعر الأفلام في الوقت الحالي، وخاصةً إذا ما قورنت بعشرين سنة ماضية. وربما يشكون حتى من سياسة الحكومة. ولن يعتقد أحد أن ذلك أمر غير طبيعي بأي حال من الأحوال. ومن المثير للضحك أن تقوم بطرح شكاوى في حين أنه لا يكون هناك أي شخص من حولك بإمكانه القيام بأي شيء من أجل حل المشكلة.

## سلوك طرح الشكاوى في المحيطين الداخلي والخارجي

إذا شاهدت الناس بعناية، فسوف تلاحظ أن الناس يتحدثون عن المنتجات التي قاموا بشرائها بطريقة مختلفة في المحيط الداخلي عن المحيط الخارجي. ويتمثل المحيط الداخلي في الوسط الذي يعيشون فيه، مثل الأسرة والأصدقاء المقربين وزملاء العمل. أما المحيط الخارجي، فيتمثل في الأشخاص الذين يقفون بجوارهم في الصفوف، أو الذين يقابلونهم لأول مرة على مائدة الطعام، أو الذين لم يقابلوهم على الإطلاق ولكنهم يستمعون إليهم في اجتماع، أو الذين يجلسون بجوارهم في الطائرات والأتوبيسات والقطارات، أو الذين تربطهم بهم علاقة سطحية. فمثلاً، يشعر الناس بالراحة عند الحديث مع سعاة البريد - نادرًا ما يتحدثون إليهم - بشأن السيارة التي قاموا بشرائها للتو. وفي واقع الأمر، يبالغ بعض الناس في سرد القصص التي تعرضوا لها بعض الشيء من أجل تحقيق أقصى درجات التأثير في المستمعين. كأن يقول أحدهم "هل يمكنك تخيل هذا الشيء؟ كان ذلك بمثابة صدمة لي!". لقد شاهدنا أشخاصًا يقفون أمام بعض المتفرجين ودون أية مقدمات أخبرهم كيف تسببت شركة الخطوط الجوية في ضياع أمتعتهم وأن الطائرة وصلت في وقت متأخر. وبالإضافة إلى ذلك، كان الحجز فيها أكثر من المقاعد المتاحة وأن الوسادات

والأغطية الموجودة في الطائرة لم تكف جميع الركاب. وسوف يتقبل المستمعون ذلك وهم يضحكون في صوت واحد باعتباره بداية مناسبة للحديث.

عمومًا، يربط المستمعون بين تلك القصص المؤسفة ويتوقون إلى التحدث عن التجارب المفجعة التي تعرضوا لها. وفي سيناريو من أسوأ ما يكون، إذا سرد شخص ما قصته بشكل جيد، فمن الممكن أن يعيد هذا المستمع سرد تلك التجربة إلى مجموعة أخرى من الناس. مثل هؤلاء الناس جميعهم يصبحون بمثابة سفراء سيئي السمعة لمنتج أو لشركة ما. وهم بذلك يعملون على تقويض فاعلية استراتيجيات التسويق الباهظة. فإذا قال أحدهم "نعم، لقد سمعت الشيء نفسه. فلا بد أن يكون الأمر صحيحًا". من المؤكد أيضًا أن القصة لن تتم إعادة سردها كما تم سماعها أول مرة. فعمومًا، يتضمن مثال الشكوى الذي يعاد سرده درجة أكبر من المبالغة والاختلاق حتى يضمن ذلك إثارة الدهشة لدى المستمعين.

هناك بعض الأشخاص الذين يقومون بسرد قصص عن التجارب السيئة التي تعرض لها المستهلكون والتي حدثت منذ عشرات الأعوام. وقد تكون الشركة المتورطة في الأمر قد نقلت ملكيتها إلى أشخاص آخرين أو أنها حسنت من خدمة العملاء لديها. ولكن، لا يزال الجمهور يتحدث عن تلك الشركة كما لو كان أداؤها في الوقت الحالي هو نفسه منذ عشرين أو ثلاثين سنة ماضية. تنطبق تلك الحالة على شركة Jaguar للسيارات. فقد كان من المعتاد أن تكون هناك مشكلات خطيرة في إصلاح السيارات التي تصنعها شركة Jaguar. وكان يقال إنك إذا قمت بشراء سيارة من تلك الشركة، فإنك بحاجة إلى شراء

سيارتين بحيث تكون هناك واحدة تقودها، بينما تكون الأخرى في المعرض من أجل إصلاحها. واليوم تصف إحدى المجلات السيارات التي تصنعها شركة Jaguar بأنها من ضمن أكثر السيارات عالية الجودة في العالم. ولكن استغرق الأمر وقتًا طويلاً من أجل تحسين تلك السمعة التي كانت تحظى بها الشركة من قديم الزمن. وبالمناسبة، يوضح أحد منشئي المدونات مدى أهمية الاستماع إلى شكاوى البائعين ومخاطبتها وأثرها الإيجابي في تحسين جودة شركة Jaguar. حيث يقول: "شعر رئيس شركة Jaguar بالذعر عندما علم بسوء جودة قطع الغيار التي كانت تورد إلى الشركة، وقد بادر بمناقشة بعض الأمور مع الموردين. وبنفس الدرجة من الصراحة، تلقى هذا الرجل تقييمات من البائعين تفيد بأن الموردين يتعاملون مع عميل مراوغ وبطيء للغاية في عملية الدفع. وبناءً عليه، عقد رئيس الشركة صفقات تجارية مع الموردين وقام بالدفع الفوري لهم ... في مقابل تحسين جودة قطع الغيار".

فكر في العلامة التجارية الخاصة بسيارات Chevrolet Prizm كمثال على أهمية السمعة بالنسبة للشركة. وتأسست كل من شركتي Prizm وToyota Corolla في إحدى المناطق في كاليفورنيا بواسطة نفس العمال. ودائمًا ما كانت تباع سيارة Prizm بسعر أقل من سيارة Toyota، بالرغم من أن السيارتين متماثلتان. لذا، اضطرت شركة Chevrolet إلى إضافة بعض المزايا لكي تبيع سيارة Prizm. وبعد بضع سنوات، فقدت سيارة Prizm قيمتها في سوق السيارات المستعملة عند مقارنتها بسيارة Toyota. وقد أدرك المستهلكون الذين يعرفون بعض المعلومات عن العلامتين التجاريتين أن هاتين السيارتين متماثلتان كما ذكر

الإعلان الذي استخدم في الترويج عن هاتين السيارتين أن سيارة Prizm هي نفسها Toyota، أكثر السيارات مبيعًا في العالم. كيف احتفظت سيارة Toyota بميزة على سيارة Chevrolet والتي كانت تعد توأمها؟ لقد كانت شركة Toyota هي الأفضل في توفير ما يريده معظم مشتريي السيارات؛ أي قطع الغيار. ثم قامت بعد ذلك بدعم سياراتها عند حدوث أية مشكلات. على مدار السنوات، قام المستهلكون بسرد قصة عن جدارة العلامة التجارية الخاصة بـ Toyota، وعن الأسعار المناسبة التي تطرحها على سياراتها، وعن قيمتها في سوق السيارات المستعملة، وعن الخدمة الممتازة التي تقدمها بعد عملية البيع. وقد حدث خلط في الأمور بشكلٍ ملحوظ في القصة التي سردها المستهلكون عن العلامة التجارية الخاصة بـ Chevrolet. فالمستهلكون يتذكرون العيوب التي كانت موجودة في الخدمة ويخبرون بعضهم البعض بذلك حتى أصبح الأمر حقيقة واقعة حتى وإن لم يكن الأمر كذلك في تلك الحالة بعينها.

على عكس الأعداد الكثيرة للتجارب السلبية التي يتعرض لها الأفراد ويسردونها، سيقوم هؤلاء الذين يشعرون بالرضا من عملية شراء سيارة بإخبار فقط ثمانية أشخاص آخرين. وفي الغالب، سيكون هؤلاء الأفراد من المحيط الداخلي للشخص الذي قام بشراء السيارة. حيث يميل الناس إلى إخبار الأصدقاء والأسرة عن عمليات الشراء الإيجابية التي قاموا بها، وذلك لأن الأشخاص المقربين لهم سيشعرون في أغلب الأمر بالسعادة من أجلهم دون إظهار كثيرًا من مشاعر الغيرة. على سبيل المثال، إذا قامت سيدة بشراء سيارة جديدة من أجل أسرتها، فسوف تشعر بالراحة عند إخبار صديقتها

قائلة: "لقد قمت بشراء سيارة جديدة. يجب أن تشاهديها. فهي ذات سرعة فائقة. كما أن الأطفال يحبون لون المقاعد الجلدية. هذا بالإضافة إلى أننا اشتريناها بسعرٍ رائع. لقد كنت أنتظر ذلك منذ وقت طويل". يعد ذلك تفاعلاً طبيعيًا بين الأصدقاء. فالصديقة لن ترى في ذلك سخافة. مع ذلك، إذا لم تعرف صاحبة السيارة المتباهية الشخص الآخر جيدًا، ففي الغالب لن تتباهى تلك السيدة بالسيارة التي قامت بشرائها. فعمومًا، لا يثني المشتريون الذين يشعرون بالرضا عن الخدمة على مزايا سياراتهم إلى الغرباء إلا إذا تم سؤالهم.

وجدت هيئة أبحاث خدمة العملاء أنه إذا استطاعت الشركات جعل العملاء يطرحون شكواهم عليها مباشرةً، فبإمكانها تقليل حجم الخسارة. بالإضافة إلى ذلك، فإن العملاء الذين يطرحون شكاوى بشأن عدم شعورهم بالرضا غالبًا ما يقومون بالشراء مرةً أخرى حتى إذا لم يتم التعامل مع الشكاوى التي طرحوها على نحو مرضٍ. وفي واقع الأمر، استنتجت هيئة أبحاث خدمة العملاء مع عدد كبير من هيئات الأبحاث الأخرى، أن العملاء الذين لا يطرحون شكاوى هم أقل العملاء ولاءً تجاه الشركة في حين أن هؤلاء الذين يطرحون شكاوى قد يكونون أو يصبحون أكثر العملاء ولاءً. يرجع السبب في ذلك إلى سيكولوجية الفرد الأساسية. ذلك، أنك إذا حصلت على خصم كبير على شيء قمت بشرائه بسبب أنك تلقيت خدمة سيئة، فمن الممكن أن تتفاخر بذلك ولن يكون هناك ما يدعو للشعور بالغضب. وبرغم كل شيء، لا بد أن تتحمل بعض الألم حتى تجني الثمار. وإذا قال لك صديقك "أنت دائمًا سعيد الحظ للغاية"، فمن الممكن أن يكون

ردك "لقد كنت أفضل ألا أتعرض لهذا المأزق الذي وضعوني فيه. فأنا أفضل ألا أتعرض لتلك المشكلة."

قد تكون تلك هي أغرب خاتمة توصلنا إليها فيما يتعلق بردود فعل العملاء الذين يطرحون الشكاوى. في حقيقة الأمر، تحظى الشركة بفرصة لزيادة إعلاناتها عن طريق الكلام الشفهي الإيجابي الذي يقوله عملاؤها عنها، إذا أصلحت نقاط الضعف الموجودة لديها في الخدمة من أجل العملاء الذين لا يشعرون بالرضا.

## الشكاوى ومبدأ التبادل

وضع مبدأ التبادل في علم النفس الاجتماعي تفسيرًا رائعًا للسبب في ميل العملاء إلى قول أشياء إيجابية بعد إصلاح مشكلة ما من أجلهم. حيث يحب المرء رد الجميل (التبادل) عند القيام بشيء لطيف من أجله. بعبارة أخرى، "سأقدم لك يد المساعدة إذا ساعدتني". ينطبق هذا المبدأ على جميع الثقافات عبر العالم. ويترجم ذلك إلى تصرف العميل على النحو التالي: "إذا تعرضت لمشكلة مع شركتك، فإنك إذا قمت بشيء لطيف من أجلي حتى وإن كان ذلك شيئًا بسيطًا، مثل إعطائي برجر مجانًا أو قمت بتقديم اعتذار وكنت صادقًا في ذلك، ففي الغالب سأعقد معك المزيد من الصفقات التجارية وسأخبر الآخرين أن تلك الشركة رائعة بالفعل. بعبارة أخرى، سوف يكافئ العملاء الشركات من أجل الاهتمام بهم.

يقدم مبدأ التبادل تبريرًا لمبادرة الشركات باتخاذ بعض الإجراءات عند حدوث أخطاء. فالمبادرة باتخاذ بعض الإجراءات من أجل توفير الشعور

بالتبادل لدى العميل يضع مقدم الخدمة في مكان سائق السيارة. وإذا اهتمت المؤسسة بالشكوى التي يطرحها العميل، ولكنها قامت بذلك فقط بعد مضايقته وإزعاجه، فإنه لن يشعر بهذا التبادل. وجد أحد استطلاعات الرأي التي أجريت في مجال الخدمات المالية على ستة آلاف أسرة في شمال أمريكا أن العامل المتحكم في رغبة العملاء في الشراء مرةً أخرى أو شراء المزيد من المنتجات من الشركة هو شعور هؤلاء العملاء أن الشركة قد تصرفت كمؤيد لمواقفهم أو في صالحهم.

أجرى "جون أونيل" و"أنا ماتيلا" في إحدى الجامعات استطلاع رأي على ٦١٣ شخصًا من نزلاء الفنادق، واستنتجا أن العملاء يحبون الارتقاء إلى غرف أفضل. ولا عجب في ذلك، فالأمر يشبه الفوز باليانصيب. ولكن السبب في هذا الارتقاء يؤثر على شعورهم بالرضا وولائهم تجاه الفندق. فإذا حدث هذا الارتقاء كنتيجة لارتكاب خطأ عفوي، فإن العملاء يشعرون بالرضا كما أنهم في الغالب سيعودون إلى الفندق نفسه، وهذا ما يعرف بمبدأ التبادل بين الفندق والنزيل. ومع ذلك، فالعملاء لا يحبون أن تكون سياسة الفندق قائمة على زيادة الحجوزات أكثر من الغرف المتاحة، مما يشير إلى أنه سيكون هناك إلغاء للحجوزات في الدقائق الأخيرة. كما أن الركاب المسافرين في رحلة جوية لا يحبون أن تقوم شركة الخطوط الجوية بزيادة الحجوزات أكثر من المقاعد المتاحة، ولكنهم اعتادوا على هذا الأمر. بالرغم من ذلك، فالعملاء لا يعتقدون إلى حد ما أن الفنادق ينبغي أن تزيد الحجوزات أكثر من الغرف المتاحة. ويستنتج "أونيل" و"ماتيلا" أنه إذا اعتقد نزيل يحجز غرفة في فندق أن هذا

الفندق كثيرًا ما يقوم بزيادة الحجوزات أكثر من الغرف المتاحة، فإن ارتقاءه إلى مكان آخر لن يكون مرضيًا تقريبًا بالنسبة له. ينصح الباحثان إدارة الفنادق بأن تلتزم الحرص في قيامها بزيادة الحجوزات أكثر من الغرف المتاحة وذلك لأنها تعرض نفسها للعقاب من النزلاء الذين لن يعودوا إليها ثانيةً. حيث يهم ما إذا كان العملاء يعتقدون أن الفندق هو المسئول عن المشكلات التي يواجهونها أم لا حتى وإن ارتقوا وتم نقلهم إلى جناح ملكي.

إن مبدأ التبادل ليس وسيلة تستخدم من أجل التلاعب بالعملاء. وبدلاً من ذلك، إذا اتخذ جميع الأشخاص الموجودين في المؤسسة موقفًا يفيد بأنهم سيقدمون أفضل ما لديهم للعملاء، فإن مبدأ التبادل سيظهر بعد ذلك طبيعيًا في العلاقات التجارية بين الشركة والعملاء. ولكن إذا كان مبدأ التبادل يعني "أنا أبتسم في وجهك، لذا فمن الأفضل أن ترد لي تلك الابتسامة"، فسوف تضيع القوة الإيجابية للسلوك الإنساني الإيجابي الطبيعي. تعد شركة USAA، شركة تأمينات عسكرية، مثالاً جيدًا على الشركات التي تحقق المزيد من التبادل في علاقاتها مع العملاء. ومن الطرق التي تستخدمها في تحقيق ذلك هي نصح عملائها ألا يقوموا بشراء بوليصة التأمين لمجرد أنهم يرغبون في ذلك عندما يشعر ممثل شركة USAA أنهم ليسوا بحاجة إلى هذا التأمين، حيث سيثني ممثلو الشركة الأشخاص عن شراء بوليصات التأمين إذا كان الأمر لا يستدعي ذلك. وهذا يبعث رسالة غاية في القوة إلى العملاء تفيد بتأييدهم.

تعتمد خدمة العملاء الجيدة على القيام ببساطة بتوفير الخدمة، ذلك لأنها تعد أمرًا جيدًا بالنسبة للعملاء الذين نرغب في الاهتمام بهم. كما أن ذلك أيضًا

يجعل مقدمي الخدمة يشعرون بالراحة عند تقديم المساعدة لعملائهم. وفي علاقاتنا الشخصية، تصدر منا الكثير من التصرفات القائمة على المنفعة المتبادلة. على سبيل المثال، قد يقول شخص ما لآخر سوف أقوم بكي قميصك، إذا قمت بالتخلص من القمامة. هذا النوع من التفاوض الشخصي لا يتم التعبير عنه شفهيًا وهو يمكن الشخصين من الاهتمام ببعضهما البعض دون التفاوض في السلوكيات المتبادلة. في العلاقات التجارية، قد انصرفنا أخيرًا إلى فحص مبادئ علم الاقتصاد. حيث يقوم المبدأ الأساسي للمذهب النفعي الأخلاقي، الذي قام عليه علم الاقتصاد الحديث، على تحقيق أعظم منفعة لأكبر عدد ممكن من الأشخاص. وفي كل مرحلة من التفاعل مع العميل، يجب أن يجيب شخص ما عن سؤال "ماذا ينبغي أن أقوم به (أو أن تقوم به شركتي)؟". فإذا قامت الشركة بشيء يسفر عن تعزيز الشعور بالتبادل في العلاقات، فربما يكون ذلك في صالح الجميع وهذا هو تعريف علم الاقتصاد التعاوني.

## مستويات طرح الشكاوى عند إثارة غضب العملاء

تم إجراء واحدة من أكثر الدراسات البحثية الشاملة التي تناولت العملاء غير الراضيين عن الخدمة في إحدى الجامعات. حيث تم الاتصال بآلاف الأسر لمعرفة ما إذا كانوا قد تعرضوا لتجربة غير مرضية في أحد المجالات الأربعة أم لا: التسوق في متاجر البقالة أو إصلاح السيارات أو الرعاية الطبية أو الخدمات المصرفية. من ضمن مئات الأسر التي تم استجوابها بعناية، استعاد حوالي ٣٠٪ من الأسر تجربة سلبية تعرضوا لها وقد كانوا يتوقون للحديث

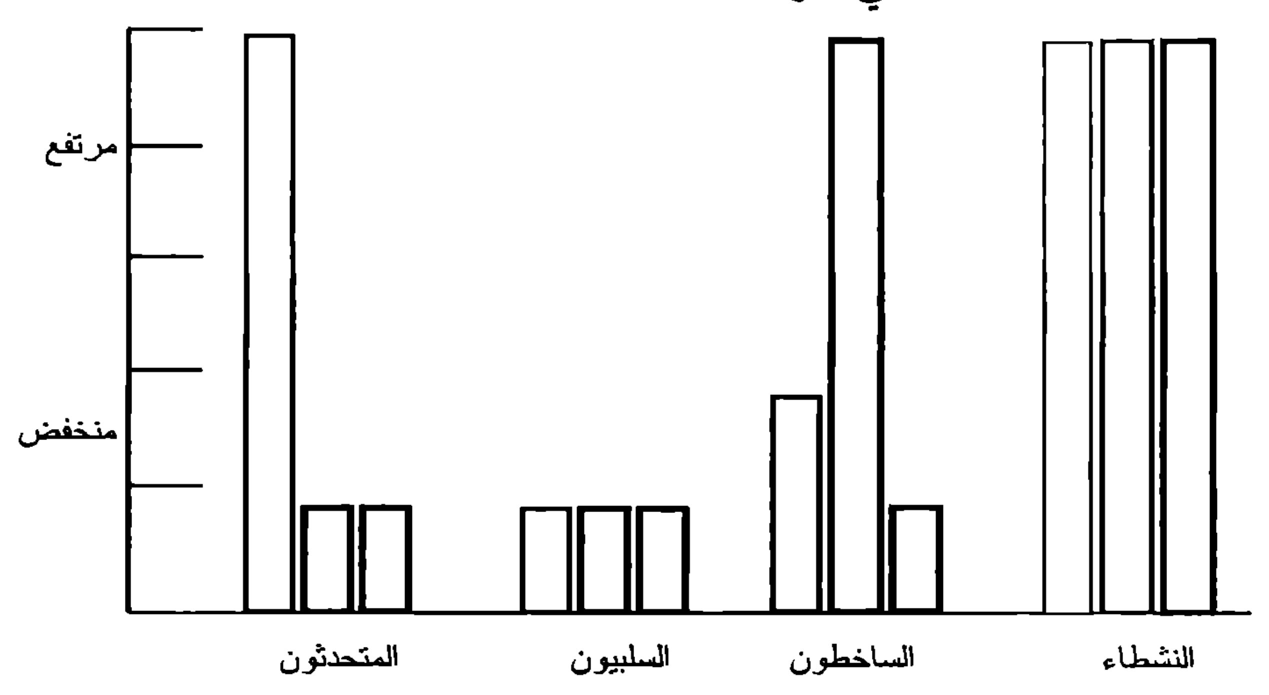
عنها. رغب الباحثون في معرفة ما قام به هؤلاء الأشخاص تجاه التجارب السيئة التي تعرضوا لها ثم قاموا بتقسيم ردود فعلهم إلى ثلاث فئات أو "مستويات ردود الفعل".

- **المستوى الأول**: ويتمثل في طرح الشكاوى على الشركة. عبر العملاء عن شعورهم بعدم الرضا وأخبروا مندوب المبيعات أو بائع التجزئة أو مقدم الخدمة مباشرةً عن التجارب السيئة التي تعرضوا لها.
- **المستوى الثاني**: ويتعرض لطرح الشكاوى على أشخاص آخرين. أخبر العملاء أشخاصًا يعرفونهم ولم يخبروا الشركة عن التجربة السيئة التي تعرضوا لها. هذا بالإضافة إلى أنهم توقفوا عن الشراء من تلك الشركة التي تعرضوا فيها لتلك التجارب.
- **المستوى الثالث**: ويختص بطرح الشكاوى على طرف ثالث. حيث ذهب العملاء إلى طرف ثالث مثل أحد المحامين من أجل رفع دعوى قضائية. أو يتوجهوا إلى إحدى الجرائد من أجل التحدث عن التجارب التي تعرضوا لها في خطاب إلى محرر الجريدة. أو قاموا بتقديم شكوى رسمية إلى إحدى الهيئات، مثل مكتب تحسين وتسهيل الأعمال التجارية.

انقسم الأشخاص الذين تمت محاورتهم إلى أربع مجموعات، وتم تصنيفهم إلى: متحدثين (٣٧٪) وسلبيين (١٤٪) وساخطين (٢١٪) ونشطاء (٢٨٪).

## المتحدثون

من وجهة نظرنا، يعد مثل هؤلاء الأشخاص أكثر العملاء المرغوب فيهم من الذين لا يشعرون بالرضا عن الخدمة، وذلك لأنهم يحيطون المؤسسة علمًا عند تعرضهم لتجارب سيئة. لذا، فإنهم يساعدون الشركة في محاولتها لتحسين الخدمات والمنتجات التي تعرضها.




سيمنح المتحدثون الشركة فرصة لمعرفة الأمر عند حدوث شيء لا يسرهم. وهم عمومًا لا يذهبون ويخبرون مجموعة من الأشخاص الآخرين عن المنتجات أو الخدمات السيئة التي تلقوها من تلك الشركة. في واقع الأمر، يحرص المتحدثون على الحصول على تعويض للمواقف التي تعرضوا لها. وإذا لم تتعامل الشركة معهم بشكل جيد، فمن الممكن أن يصبح هؤلاء الأشخاص نشطاء. انطلاقًا مما سبق، يجب أن تحول الشركات جميع عملائها الذين لا

يشعرون بالرضا عن الخدمة ليكونوا متحدثين ثم تقوم بعد ذلك بإرضائهم. فهم أشخاص نافعون بالفعل بالنسبة لأية مؤسسة.

## السلبيون

تضع الكثير من الشركات أهدافًا من أجل تقليل عدد الشكاوى التي تتلقاها من العملاء. مثل تلك الشركات قد تختار الأشخاص السلبيين المجموعة المفضلة من العملاء بالنسبة لها. حيث من الممكن أن تقدم شركة ما منتجات أو خدمات سيئة لهذه المجموعة من العملاء وسوف يستمرون في العودة إليها مرةً أخرى – على الأقل لبعض الوقت. علاوةً على ذلك، لن يشوه مثل هؤلاء العملاء سمعة الشركة عن طريق إعلام أي شخص آخر بالأمر. وقد يشعر الموظفون بالرضا عن الخدمات والمنتجات التي يقدمونها نتيجة إغفالهم عن التجربة التي تعرض لها العميل.

لسوء الحظ، لا تساعد تلك المجموعة الشركات عن طريق الإعلانات التي تحدثها الأقاويل الشفهية الإيجابية. ونظرًا لسلبية هؤلاء العملاء، فمن الممكن ألا يقولوا أي شيء سلبي، ولكنهم بالتأكيد لن يكونوا مشجعين للشركة عندما تسير الأمور على ما يرام. إننا لا نعرف أيضًا إلى أي درجة قد يتم تحفيز هؤلاء العملاء قبل انتقالهم إلى أحد المستويات الأخرى. من الممكن أيضًا تشبيه هؤلاء العملاء السلبيين بالمبارزين المحايدين في حلبة المبارزة والذين ينتظرون حدوث خطأ آخر قبل اتخاذ أي تصرف. بالإضافة إلى ذلك، ربما يكون هؤلاء الناس من النوع الذي يعطي ثلاث فرص حتى يأخذ موقف. أو من الممكن أن يكونوا من هؤلاء الذين ينفعلون ببطء. لذا، يتطلب الأمر بعض الوقت كي

يستشيطوا غضبًا. ولكن بمجرد حدوث ذلك، فإنهم يتسببون في ضرر كبير بسمعة الشركة أو يتعاملون مع موردين آخرين. وربما نشأ هؤلاء الأشخاص في ثقافة مجتمع تنظر إلى الشكاوى بازدراء مثلما يحدث في اليابان. حيث يعتنق الناس هناك كثيرًا فكرة تقبل الفرد لأي شيء دون طرح شكاوى. للأسف، لا تعرف الشركات الكثير عن هؤلاء المتسوقين، وذلك لأن لديها فرصة صغيرة للتواصل معهم.

بالإضافة إلى ذلك، لا يشارك السلبيون الشركة في التعبير عن رؤياهم فيما يتعلق بكيفية قيام الشركة بتحسين منتجاتها وخدماتها من أجل تلبية احتياجات العملاء. بناءً عليه، يجب على الشركات التي تهتم بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة أعلى أن تتبنى استراتيجيات من شأنها أن تجعل تلك المجموعة من العملاء يرغبون في التحدث عندما لا يرضون عن الخدمة أو عندما تكون لديهم أية أفكار.

## الساخطون

يشكل الساخطون خطرًا على سمعة المؤسسة؛ حيث إنهم في كثير من الحالات لن يقولوا كلمة واحدة لمقدم الخدمة أو للشركة. ولكنهم سيخبرون الكثير من الناس عن الخدمة السيئة التي تلقوها وسوف يتوقفون عمومًا عن الشراء من الشركة. وبذلك تفقد الشركة الفرصة لاستعادة ولاء العملاء. فمثل هؤلاء العملاء يقومون فقط بالانصراف من الشركة ويتحدثون عن هذا الأمر طوال الوقت أثناء تعاقدهم مع شركة أخرى.

بعض المجالات يكون لديها المزيد من العملاء الساخطين أكثر من غيرها. على سبيل المثال، نادرًا ما سوف تسمع متاجر البيع بالتجزئة والتي تبيع سلع غير باهظة الثمن نسبيًا شكاوى من الزبائن مباشرةً. فالأمر لا يستحق طرح شكوى بسبب سلعة تباع بمبلغ زهيد. كما أن المسافرين نادرًا ما يطرحون شكاوى على وكالات السفريات. ولقد وجد التقرير الذي كتبته هيئة أبحاث خدمة العملاء أن ٥٥٪ من المسافرين الذين تعرضوا لمشكلات في شركات الخطوط الجوية أو الفنادق أو شركات تأجير السيارات يتكتمون على الأمر ولا يبوحون بأي شيء. تفسر نائب الرئيس الأسبق لإدارة الجودة في إحدى شركات تأجير السيارات ذلك عندما تقول: "يشعر الكثيرون أن طرح الشكاوى لن يجدي نفعًا. كما أن الباقي للأسف مشغولون بدرجة كبيرة أو أنهم لا يحبون إذلال أنفسهم". ولكن ضع مجموعة من الأشخاص الذين يسافرون كثيرًا معًا، وسوف تعرف سريعًا أن واحدًا من الموضوعات المفضلة لديهم والتي يتحدثون عنها طوال الوقت هو الأشياء السيئة التي قد تحدث لهم أثناء سفرهم. يجب أن تكون شركات الاحتكار على دراية بتلك الظاهرة تحديدًا. ففي الغالب، لا يقوم العملاء بطرح الشكاوى لأنه لا يوجد أمامهم شركة أخرى للتعامل معها. ولكنهم سريعًا ما يتورطون في الأقاويل الشفهية السلبية كوسيلة للانتقام من الشركة.

## النشطاء

من المحتمل أن يكون النشطاء هم الأكثر خطورة في المجموعات الأربع، وخاصةً إذا كانوا غير راضيين عن رد فعل الشركة واتجهوا إلى وسائل

أخرى من أجل الحصول على شيء آخر أكثر من التعويض. فمن الممكن أن يسعوا للانتقام أثناء نشر أقاويلهم للجميع عن الخدمة السيئة التي تقدمها الشركة وعدم التعامل التجاري مع تلك الشركة مرةً ثانيةً على الإطلاق. بالإضافة إلى ذلك، من الممكن أن يتسبب النشطاء في انهيار أسهم الشركة في السوق. مثال على ذلك هو إحدى الدراسات التي قدرت التأثير الذي أحدثه النشطاء عند رفع شكواهم إلى هيئة خدمة الشكاوى في بنك أسبانيا، وهي إحدى الهيئات الحكومية. فعندما صدر التقرير السنوي الذي تكتبه هيئة خدمة الشكاوى، أثر ذلك سلبيًا في سوق الأوراق المالية على البنوك التي قُدِم بشأنها أكبر عدد من الشكاوى. ربما يرجع السبب في ذلك إلى أن السوق تعرف من واقع التجارب التي مرت بها أن هناك علاقة عكسية بين الشكاوى والأداء. وفي أسبانيا – على الأقل – ينبغي النظر بوضوح إلى التعامل مع الشكاوى كوسيلة استثمار بدلاً من كونها نوعًا من التكلفة في القطاع المصرفي.

توصلت دراسة أجرتها إحدى الجامعات إلى عدد أكبر من النشطاء (٢٨٪) أكثر مما توصلت إليه معظم الدراسات الأخرى. قد يرجع السبب في ذلك إلى أن خدمة إصلاح السيارات كانت من ضمن الخدمات التي تضمنتها تلك الدراسة. حيث تعلم المستهلكون طرح الشكاوى على الهيئات الحكومية عندما تواجههم أية مشكلات في إصلاح السيارات. وأكثر الإحصائيات شيوعًا عن التصرفات التي اتخذها العملاء النشطاء والتي تم الإبلاغ عنها أقرب إلى ١ من ضمن ٢٧ عميلاً أو ٤٪ من العملاء. باستثناء خدمة إصلاح السيارات، يقوم معظم

الأشخاص بطرح شكاوى على المحيطين الداخلي والخارجي فقط وليس على مكان آخر.

يبدو أن شركة Starbucks للأدوات المنزلية تتسبب في تحويل عدد كبير من عملائها إلى نشطاء. ففي أواخر عام ٢٠٠٧ ظهر لنا ٣٣٧,٠٠٠ موقع ويب عند البحث على Google عن الشكاوى المقدمة ضد شركة Starbucks. وفي التسعينيات، قام "جيريمي دوروسن"، صاحب إحدى الشركات في كاليفورنيا، بشراء ماكينتين لإعداد قهوة "الإسبريسو" من شركة Starbucks وكانت كلتاهما غير صالحة للاستخدام. بدأ "دوروسن" في شن حملته ضد هذه الشركة عن طريق كتابة بعض الإعلانات في إحدى الجرائد والتي كان يسأل فيها "هل لديك أية مشكلات بشأن القهوة التي تصنعها شركة Starbucks؟". وكان يوقع على الإعلان "عميل أسيئت معاملته". كما أنه طلب من العملاء الآخرين الذين تم التعامل معهم أيضًا بشكل سيئ الاتصال برقم خدمة مجاني قام بتوصيله على حسابه الخاص. لقد حاولت شركة Starbucks تسوية الأمور مع "دوروسن" عدة مرات، ولكنه يصف العروض التي قدمتها الشركة بأنها كانت دائمًا متأخرة للغاية وكانت فقط ردًا على التصرفات التي كان يتخذها. كان آخر طلب قدمه "دوروسن" إلى الشركة هو أن تقوم بتمويل أحد المراكز التي تهدف إلى مساعدة الأطفال المتشردين في ولاية سان فرانسيسكو. حيث قال إنه لا يرغب في الحصول على تعويض لنفسه. ولكن وصف المتحدث الرسمي لشركة Starbucks المطالب التي قدمها "دوروسن" بأنها سخيفة كما وصفه بالغرور. يقول "دوروسن" عن نفسه إنه ليس شخصًا مشاكسًا وإنه لم يقم على الإطلاق بطرح شكوى ضد أية شركة قبل شن هذا الهجوم على شركة Starbucks.

في الوقت الحالي يتسبب رجل يسمي نفسه "دافيدو" في إزعاج شركة Starbucks بأغنيته التي ألهمته الشركة في تأليفها. يريد "دافيدو" أن تبيع شركة Starbucks أغانيه في متاجرها ولكن الشركة تستمر في رفضها لهذا الطلب. ودائمًا ما يذهب هذا الرجل إلى متاجر الشركة يرقص ويغني ويصور بعض الأغاني وفي كل مرة تقوم المتاجر بطرده. كما أنه يضع لقطات الفيديو التي قام بتصويرها على مواقع الويب بما فيها موقع YouTube شاهد عليه عدد ضخم من الناس لقطات الفيديو الأصلية التي كانت تحكي رحلته مع شركة Starbucks ورفضها له. إن الموسيقى التي يستخدمها هذا الرجل تأسر العقول. يقول "سيث جودن" مؤلف أحد الكتب "لذلك، إذا كنت مكان شركة Starbucks كنت سأعتبر هذه الصفقة التي عرضها هذا الرجل رائعة، وذلك لأنه كان هناك ١٠ آلاف شخص يرغب في بيع الأقراص المضغوطة الخاصة بهم. دعنا نجعل هؤلاء الأشخاص يبيعون تلك الأغاني على الويب وسوف نأخذ الخمس أغاني الأكثر مبيعًا ونبيعها في متاجر الشركة". بالإضافة إلى ذلك، كان هناك شخص يقوم بطرح الشكاوى بصورة رئيسية على شركة Starbucks وكان يخبرها أن "دافيدو" أصبح بمثابة علم من أعلام أمريكا، وربما تكون فكرة جيدة أن تستمع إلى أغنية "دافيدو" وإلى فكرة "سيث جودن". ولكن ترفض شركة Starbucks هذا الاقتراح. يبدو أن "دافيدو" كان يزداد طاقة في كل مرة يتم طرده خارج متاجر شركة Starbucks والتي وصلت إلى وقتنا هذا إلى مائتي مرة. وكما يقول "دافيدو"، فإنه لن ينصرف مطلقًا عن الشركة. وسواء أكان الناس يحبون "دافيدو" أم كانوا يكرهونه، فعندما تقرأ كل التعليقات التي كتبت عنه على الويب ستندهش من مدى انشغال الناس بهذا الشخص. يتضح أحد الأمور هنا ألا وهو أن شركة Starbucks بحاجة إلى تبني

استراتيجية من أجل التعامل مع ما يحبه كل من "دوروسن" و"دافيدو" وذلك لأنه يبدو أن العلامة التجارية الخاصة بتلك الشركة وجميع ما تؤيده من أفكار ومبادئ يجذب هذا النوع الزائد من الطاقة.

إذا سمح أحد المجالات بعدم الرد على الشكاوى حتى أسفر ذلك عن تحول عدد كبير من الناس إلى نشطاء، ففي الغالب ستتدخل هيئات حكومية في الأمر وسوف تتولى المسألة. ولن يحدث ذلك في شركة Starbucks ولكن عندما تكون الحكومة مسئولة عن حماية حقوق الآخرين، فسوف يتدخل رجال السياسة. حيث تم فرض غرامات على الشركات التي تبيع بوليصات تأمين مزيفة والتي تستخدم إعلانات خادعة في قطاع التأمينات. كما سمح للبنوك أيضًا بالتحرك داخل سوق الاستثمارات المالية الكبيرة مما يؤثر مباشرةً على أسهم السوق بالنسبة لقطاع التأمينات.

في النهاية، تصنف بعض الشركات شكاوى العملاء لديها إلى نوعين من الردود؛ رد عام ورد خاص. فالردود العامة تتمثل في الشكاوى التي تقدم إلى الشركة نفسها وتلك التي تقدم إلى طرف ثالث. ولكن تتمثل الردود الخاصة في بعض التصرفات من قبل العملاء، مثل مقاطعة الشركة أو منتج ما والأقاويل الشفهية السلبية. بالإضافة إلى ذلك، تنظر الكثير من الشركات إلى الردود الخاصة باعتبارها سلوكًا لا يؤكد مواقف العملاء. كنتيجة لذلك، فإن تلك الردود تعد غير مهمة ولا تستحق أن يهتم المديرون بها. وتصنف الشكاوى التي يطرحها العملاء الساخطون على شبكة الإنترنت ضمن الردود الخاصة. بعبارة أخرى، تتجاهل الكثير من الشركات مجموعة العملاء

الساخطين بينما ننظر إليهم نحن في هذا الكتاب كأشخاص يمثلون خطورة على سمعة الشركة.

## تحول العملاء إلى نشطاء

باعتبارهم مجموعة من العملاء، يعد النشطاء من أكثر المستهلكين الذين يتم استبعادهم من السوق. وفي تلك الحالة، من الممكن وصف هذا الاستبعاد باعتباره طريقة تفكير أو توجه عند الشركات. ذلك إنه إذا حدث خطأ ما، فسوف تتوقف وسائل الاتصال التي يقوم العميل من خلالها طبيعيًا بطرح ما لديه من شكاوى، ومن ثم كان لا بد من اختيار طرق أخرى للتعويض. هناك شيء شخصي للغاية يحدث للنشطاء والذي يدفعهم إلى اتخاذ بعض التصرفات التي غالبًا ما تكون مكلفة بالنسبة لهم وعلى الأقل تشغل كثيرًا من وقتهم. توضح الأبحاث التي أجريت على العملاء أن هؤلاء المستهلكين الذين تم استبعادهم من السوق يتفقون بشكل عام مع الأفكار التالية:

- لا يهتم مقدم الخدمة بأي شيء بشأن العميل.
- التسوق تجربة بغيضة.
- ينسى التجار الزبون بمجرد قيامه بشراء شيء ما.
- العميل هو آخر أولويات الشركة.
- لا يستطيع العميل تحديد المنتجات المتاحة للبيع.

بالرغم من أن النشطاء غالبًا ما يتم استبعادهم من السوق، فإن ذلك لا يفسر كليةً كيف أصبح هؤلاء العملاء يعتقدون أن وسائل الاتصال الطبيعية

التي تمكنهم من طرح الشكاوى لن تجدي نفعًا في حالتهم. وفي معظم الحالات، يتكون النشطاء على مدار فترة من الزمن، مثلما هي الحال في ترسيخ الشعور بالولاء ولكن على النقيض تمامًا. فالعملاء الذين يدينون بالولاء تجاه الشركة لا يظهرون بين ليلة وضحاها، وكذلك الحال بالنسبة للنشطاء. علاوةً على ذلك، ينتقل المستهلكون من فئة إلى أخرى تبعًا للطريقة التي تمت معاملتهم بها عندما طرحوا شكواهم أول مرة. من الممكن أيضًا أن ينتقلوا من فئة النشطاء رجوعًا إلى فئة المتحدثين إذا تمت معاملتهم بطريقة جيدة.

تعهدت إحدى الشركات الشهيرة في صناعة الآيس كريم أنها ستخضع للمساءلة القانونية إذا تسببت الإضافات (المكسرات والزبيب وقطع البسكويت... إلخ) التي تضعها على الآيس كريم في تسوس أسنان الزبائن أو الاختناق في أسوأ الحالات. وكانت تلك الشركة بالتحديد والتي تصنع منتجات الألبان تتبنى سياسة أنه بمجرد معرفة الشركة بحالة من تلك الحالات، يتوقف قسم خدمة العملاء عن التواصل مع العميل ويجعل قسم الشئون القانونية يتعامل مع تلك الحالة. اعتقد مقدمو خدمة العملاء في الشركة أن تلك ليست أفضل خدمة تقدمها الشركة لعملائها واقترحوا عليها تجربة. حيث سوف يقومون بالاتصال بالمتضرر ويقدمون اعتذارًا له ويستمرون في الفحص الطبي لهذا الشخص حتى وإن بدأت الإجراءات القانونية في التنفيذ. بعد مرور عام من بداية تطبيق تلك التجربة، أعادت شركة التأمين الخاصة بشركة منتجات الألبان ما دفعته الشركة من نفقات وتكاليف

والتي وصلت إلى ربع مليون دولار نظرًا لتقليل الدعاوي القضائية التي ترفع ضد الشركة بشكل كبير.

## هدف العملاء عند طرح الشكاوى

هل تتذكر مبدأ التبادل الذي شرحناه من قبل في هذا الفصل؟ والذي يعني أنك إذا قمت بعمل شيء من أجل شخص ما، فغالبًا ما سيرد هذا الشخص هذا الفعل عن طريق القيام بشيء من أجلك. يرغب معظم العملاء في الحصول فقط على ما تم نكرانه كحق من حقوقهم وربما يكون ذلك اعتذارًا. لذلك، إذا قامت الشركة بإعطاء هؤلاء العملاء شيئًا ما يفوق كل توقعاتهم، ففي الغالب سيردون هذا الفعل عن طريق الاستمرار في التعامل التجاري معها وربما عن طريق قول شيء إيجابي. تقترح العديد من الدراسات أن نجاح الشركات في الاستفادة من مبدأ التبادل مع العميل، أي تشجيع العميل على الشراء مرةً أخرى، يختلف بنسب كبيرة ما بين ٤٠٪ و٨٠٪. من الممكن أن توفر الشركات هذا الشعور بالتبادل لدى عملائها إذا تعاملت بجدية مع الشكاوى التي يطرحونها وقدمت واحدًا أو أكثر من الإجراءات التالية:

- تخفيض السعر أو الإعفاء الكامل إذا كان ذلك مناسبًا
- اعتذار حقيقي
- منتج مجاني أو هدية
- كوبون بالخصم عند شراء منتجات من الشركة في المستقبل
- التأكيد على أنه تم تغيير شيء ما داخل المؤسسة وبالتالي لن يحدث ذلك ثانيةً

لا يعني ذلك أن الشركة بحاجة إلى إغلاق متاجرها. فمن الممكن حل شكاوى العملاء بطرق أخرى بدلاً من استردادهم الأموال التي دفعوها. وفي واقع الأمر، لا يرغب العملاء دائمًا في استرداد المبالغ التي دفعوها. على سبيل المثال، أقل من ١٠٪ من العملاء الذين يتناولون الطعام في المطاعم هم الذين يتوقعون تخفيض سعر فاتورة الطعام أو الحصول على وجبة مجانية، إذا لم يعجبهم صنفًا معينًا قاموا بطلبه. ولكنهم كانوا سيفضلون لو تم تبديل هذا الصنف أو أعيد تسخينه أو تم طهيه لمدة أطول. بالإضافة إلى ذلك، ربما يكون تخفيض الفاتورة أو منح كوبون من أجل الحصول على وجبة مجانية تبذيرًا للأموال بلا داعٍ. فبعض الأشياء التي يشكو العملاء بشأنها، مثل البيئة المزعجة أو القوانين التي تمنع التدخين أو عدم وجود أماكن مجانية مخصصة لوقوف السيارات أو موقع المطعم غير المناسب، لا يمكن إصلاحها بأي حال من الأحوال. إن الأشخاص غير الراضيين عن الأمور التي لا يمكن إصلاحها قد لا تكون لديهم النية لأن يصبحوا زبائن للمطعم على المدى البعيد. لذلك، فإن تقديم وجبة مجانية لن يسفر عن تكوين زبائن على المدى البعيد في مثل تلك الحالات. ولكن أعط هؤلاء الزبائن كوبونًا من أجل الحصول على نوع من الحلوى مجانًا أو وجبة مخفضة بنصف الثمن وسوف يحصل المطعم على الأقل على مبلغ من المال في مقابل الاعتذار الذي قدمه لهم. من الممكن أيضًا أن يحضر هذا الزبون شريكًا معه لتناول الغداء في المطعم، وبذلك يمكن تشجيع هذا الشخص على التعامل مع هذا المطعم في المستقبل.

يرغب العملاء في الحصول على ردود مختلفة وفقًا لما حدث لهم. ومن الطرق المفيدة لفهم ذلك هو القيام بتصنيف الشكاوى إلى مجموعتين:

- الشكاوى بشأن الأمور التي من الممكن إصلاحها
- الشكاوى بشأن المواقف التي لا يمكن إصلاحها ولكن التي يرغب العملاء أن تسمعها الشركة منهم وأن تعترف بما يشعرون به.

إن فهم شكاوى العملاء ثم القيام بعد ذلك بتصنيفها إلى تلك المجموعتين يعد أمرًا مفيدًا في تحديد الطريقة التي نرضي بها العملاء. على سبيل المثال، عندما تقوم بشراء جهاز كمبيوتر غير صالح للاستخدام، فإنك تريد إما أن يتم إصلاحه أو استبداله بآخر. وقد لا تهتم بسبب حدوث المشكلة حيث تريد فقط أن يتم إصلاح جهاز الكمبيوتر الذي قمت بشرائه أو استبداله بآخر جديد يعمل بالطريقة التي تعهدت بها الشركة. وسوف يكون لطيفًا أيضًا إذا تعامل ممثل الشركة معك بطريقة مهذبة وأبدى بعض الاهتمام بك، ولكنك في الغالب ترغب في حل مشكلتك بأسرع ما يمكن.

هناك بعض المواقف التي لا يمكن إصلاحها بنفس الطريقة التي أمكن فيها إصلاح جهاز الكمبيوتر الذي قمت بشرائه. على سبيل المثال، إذا طلبت هدية من أحد المتاجر عن طريق البريد الإليكتروني، واستغرقت وقتًا طويلاً في اختيارها من أجل توصيلها إلى حفلة عيد ميلاد كبيرة لصديق لك ووصلت تلك الهدية في وقت متأخر، فإن هذا الموقف لا يمكن علاجه. حيث لا يمكن القيام بأي شيء والعودة بعقارب الساعة من أجل توصيل الهدية في الوقت المحدد. وإليك مثال آخر، من الممكن أن يتجاهلك ممثل إحدى شركات

الخطوط الجوية وبذلك فإنه يستحيل عليك الإلحاق برحلتك الجوية. ولن تستطيع الذهاب إلى المؤتمر الذي فاتك كنتيجة لعدم الإلحاق بالطائرة. ومن الممكن أن يضيع إخصائي المعمل عينة الدم التي أخذها منك طالبًا منك العودة إلى المعمل وأخذ عينة دمك مرةً ثانيةً، مما يسبب لك نوعًا من الإزعاج الشخصي. حيث لا يستطيع إخصائي المعمل فحص عينة الدم التي اختفت. في مثل تلك الحالات، يرغب العملاء في الحصول على تعويض نفسي. ويشمل جزء من ذلك إخبارهم بالسبب وراء حدوث تلك المشكلة في الخدمة.

في قطاع الرعاية الصحية، كشفت إحدى الإحصائيات أنه مهما كان التعويض الذي يحصل عليه العملاء، يرغب ٨٧٪ منهم في معرفة أن المشكلة التي تعرضوا لها لن تحدث ثانيةً. ومن بين تلك المجموعة التي لا ترغب في تكرار المشكلة، أراد ٧٩٪ معرفة كيف سيتم تحديدًا تغيير الإجراءات. بالإضافة إلى ذلك، فإنهم يرغبون في المزيد من الصراحة عند تعامل موظفي المستشفى معهم. كما أنهم قعون أن يعترف الموظفون بخطأ ما، إذا ما حدث ذلك. هناك المزيد من الأشخاص ممن يرغبون في الحصول على تفسير كامل لما حدث وتبلغ نسبتهم حوالي ٦٥٪. وهم يزيدون عن هؤلاء الذين يرغبون في الحصول فقط على اعتذار من المستشفى والذين تبلغ نسبتهم بنحو ٤١٪. وهناك نسبة قليلة نسبيًا تصل إلى ٧٪ هي التي ترغب في الحصول على نوع من التعويض المادي.

يستجيب العملاء بشكل أكثر إيجابية عند معرفة أن ما حدث كان خارجًا عن نطاق سيطرة الشركة. كأن يقول ممثلو الشركة "نحن غاية في الأسف لعدم وصول الطرد الخاص الذي طلبته. فنظام التوصيل في منطقة الساحل الشرقي بأكملها لا

يعمل اليوم. هل سمعت عن العاصفة الثلجية؟ إنها تتسبب في مشكلات بالنسبة للجميع". ينطبق الشيء نفسه عندما يعرف العملاء أن العيب الموجود في الخدمة أو في المنتج حالة استثنائية. كأن تقول إدارة الشركة "نادرًا جدًا ما يحدث ذلك. فلم يحدث هذا الأمر على الإطلاق. وفي الحقيقة، إن ذلك صدمة كبيرة بالنسبة لنا. شكرًا لإحاطتنا علمًا بالأمر".

في جميع الأحوال، يستغرق الأمر وقتًا طويلاً من أجل إرضاء العملاء المتذمرين، إذا قدمت الشركة لهم تفسيرًا لما حدث. في بعض الأحيان، من الممكن أن تقدم الشركة لهم حلاً بديلاً، كأن تخبرهم "معذرة، نحن لا نصنع هذا المنتج. ربما يكون هذا المنتج لدى شركة أخرى. هل ترغب أن نتصل نحن من أجلك؟". وعلى النقيض، يغتاظ العملاء الذين يشعرون بالإحباط بسبب أن الشركة لا تستطيع مساعدتهم، وذلك حين يقال لهم "لا يسعنا القيام بأي شيء. والآن معذرة فنحن بحاجة إلى مساعدة العميل التالي". كما أنه من الخطأ أيضًا التلميح للعملاء أنهم السبب في المشكلة التي حدثت لهم، كأن يقول لهم ممثل الخدمة "معذرة، ولكن ذلك ليس خطأ منا. فلو كنت قد جئت إلينا أمس، ربما استطعنا مساعدتك". حيث يرغب العملاء من الشركة أن تبذل بعض الجهد من أجل الحفاظ على أعمالهم التجارية معها. وعندما تسبب الشركة لهم جرحًا بطريقة يمكن علاجها نفسيًا فقط، فإن العملاء يرغبون في الحصول على اعتذار حقيقي أكثر من أي شيء آخر.

تستطيع بعض شركات الخطوط الجوية التعامل بفاعلية مع الشكاوى التي لا يمكن علاجها. حيث تتبنى شركات الخطوط الجوية اليابانية استراتيجية تقوم فيها بتسوية بعض الأمور مع العميل عندما لا يزال موجودًا على متن

الطائرة أو في صالة المطار. وتتابع الشركة أية مشكلة واجهها المسافر أثناء الرحلة الجوية بأكملها. بعبارة أخرى، إذا حدثت مشكلة في الحجوزات، فمن الممكن التعامل معها على متن الطائرة أو في صالة الانتظار إذا كان المسافر مرتبطًا برحلة جوية أخرى أو عند بلوغ جهة الوصول. إن القيام بإصلاحات يعني الكثير بالنسبة للعميل إذا حدث هذا الأمر بسرعة أكثر منه إذا اضطر العميل إلى الانتظار من أجل استلام خطاب بعد ثلاثة أسابيع من حدوث المشكلة. يتحدث "سكوت فريدمان"، وهو يتمتع بروح الفكاهة ويلقي خطبًا على الشركات حول العالم، عن تجربة مر بها أثناء حجزه في رحلة جوية. وقد أخبروه فيها إنه سينتقل إلى صالة أخرى بسبب استبدال الطائرة التي ستقلع به بأخرى أصغر. وقد اتضح أنه كان هناك مقعد متاح على متن الطائرة التي حجز فيها "فريدمان" ولكن في رحلة جوية أخرى، مما يستدعي الأمر المغادرة من صالة أخرى. قام أحد موظفي الأمن شخصيًا باصطحاب "فريدمان" إلى الصالة الأخرى مما جعله يشعر بالفعل أنه شخص متميز للغاية. فالمجاملات الصغيرة التي تلي الإهانات الصغيرة تظل في الذاكرة بشكل ملحوظ كما أنها تساعد في التئام الجروح النفسية.

بعض الشكاوى التي يطرحها العملاء تكون بشأن التصرفات الوقحة التي تصدر من ممثلي الشركات. إن مثل تلك التصرفات تعد أيضًا من المواقف التي لا يمكن إصلاحها بالطريقة نفسها التي يمكن للشركة إصلاح أو استبدال جهاز كمبيوتر مكسور أو أي منتج آخر فعلي. ولكن، من الممكن علاج التصرفات غير الملموسة أو الوقحة عن طريق تقديم اعتذار. وللأسف، فالتصرفات الوقحة صدرت بالفعل من الموظف، وفي بعض الأحيان تصدر

أمام الناس وبالتالي يكون العميل قد تعرض للإهانة وللإحراج معًا. في مثل تلك الحالات، من الممكن أن يقدر العملاء التعويض عن ذلك عن طريق تخفيض السعر الذي سيدفعونه، ولكن قد يرغبون في رؤية تصرف من شأنه أن يرضيهم. مثل تلك الجروح التي تحدثها سوء معاملة العميل لا يمكن محوها ولكن من الممكن تخفيف حدة آلامها. حيث يستغرق الأمر وقتًا طويلاً لكي يستعيد العميل الذي أسيئت معاملته توازن حالته النفسية عندما تقدم الشركة له اعتذارًا حقيقيًا بعد إحراجه. تلقت إحدى الصحفيات خطابًا من سيدة تحكي فيه أنها تجادلت مع موظف الحسابات بشأن التكاليف التي تغطي النفقات المتعلقة بولادة طفلها الرضيع غير كامل النمو. وفي النهاية، أخبر الموظف تلك السيدة أنه كان يجدر بها وضع طفل سليم البنية، إذا كانت لا تريد أية مشكلات. في مثل هذا الموقف، لا بد من تقديم بعض الحلول الفعالة التي من شأنها إصلاح العيوب الموجودة في الخدمة. فمجرد قراءة هذا الموقف يجعل الفرد يشعر بالقشعريرة من هول ما يسمع. ومن الصعب تخيل ما شعرنا به تأثرًا بهذا التعليق.

قام "كريستوفر هارت"، صاحب مفهوم الضمان الممتاز، بتحليل البيانات التي حصل عليها من موقع PlanetFeedback.com. وقد وجد أنه عندما تكون المشكلة متعلقة بمقدم الخدمة، فإن ذلك غالبًا ما يؤثر على استعداد العميل في المستقبل لترشيح علامة تجارية ما بشكلٍ أكبر عنه لو كانت المشكلة متعلقة بالمنتج. فالمشاعر التي تتولد عند التحدث مع مقدم الخدمة غالبًا ما يتم التعبير عنها شفهيًا وبوضوح أكثر. وبالتالي، فهي تظل في الذاكرة وقتًا أطول عنه لو حاول العميل إصلاح منتج ما، ويبدو ذلك منطقيًا. فبرغم كل شيء، من

الحماقة أن يشعر الفرد بالاستياء من جماد. ولكن يدخر معظمنا ما لديه من طاقة من أجل الأشخاص.

هناك بعض المجالات التي لا تدرك هذا الفرق بين فئة الشكاوى التي من الممكن إصلاحها والفئة الأخرى التي لا يمكن إصلاحها وينتهي الأمر بسوء تعاملها مع الشكاوى كنتيجة لذلك. في مشروع بحثي مشترك، تناول ثلاثة أساتذة في كلية إدارة الأعمال الطريقة التي تتعامل بها إحدى المستشفيات التعليمية التي يعمل فيها ٢٠٠٠ موظف مع الشكاوى وطريقة إدارتها. وقد عرف الباحثون مفهوم "التعامل مع الشكاوى" باعتباره إصلاح الموقف مباشرةً مع العميل. بينما عرفوا مفهوم "إدارة الشكاوى" باعتباره إصلاح السياسات أو الطريقة التي تدير بها المستشفى أعمالها بحيث يمكنها تحسين خدمة العملاء في المستقبل. وجد الباحثون أن مديري المستشفى فضلوا إدارة الشكاوى التي أحيطوا علمًا بها، ولكنهم كانوا غالبًا لا يوصون بالمتابعة المباشرة مع المرضى الذين يطرحون الشكاوى. ونتيجة لذلك، نادرًا ما يتلقى العملاء اعتذارات من أجل التجارب السلبية التي تعرضوا لها. بالإضافة إلى ذلك، لا يعرف المرضى على الإطلاق ما تم اتخاذه لضمان عدم حدوث المشكلة ثانيةً، حتى وإن تم اتخاذ الكثير من التغيرات المرتبطة بالجودة بفضل الشكاوى التي طرحوها.

من أهم ما اكتشفته تلك الدراسة هو أن موظفي المستشفى كانوا ينظرون إلى الشكاوى التي تطرح بشأن جودة الخدمة (توفير وتوصيل الأدوية والمساعدة في إعداد الأسرة ... إلخ) باعتبارها أهم من تلك الشكاوى التي

تطرح بشأن سلوكياتهم. حيث اتجه موظفو المستشفى إلى اتخاذ موقف عدائي تجاه العملاء الذين يطرحون الشكاوى بشأنهم. وقد كانوا يميلون إلى تبرير السلوكيات السيئة من جانب زملائهم الموظفين عن طريق قول "كل شخص من الممكن أن يمر بيوم عصيب". علاوةً على ذلك، نظرًا لأن الموظفين الذين يتعاملون مع العملاء بصورة مباشرة شعروا بعدم الراحة أثناء تعاملهم مع الشكاوى التي تطرح بشأن سلوكياتهم، ففي الغالب قاموا بزج تلك المشكلات إلى مديريهم حيث تستغرق هناك وقتًا أطول لاتخاذ الحل. يوجد رد الفعل نفسه عند مديري المستشفى. حيث نظروا إلى الشكاوى التي تطرح بشأن الموظفين على أنها اتهامات أو عدم استحسان لما يقومون به. لذا، لا عجب أن يفضل معظم المديرين إدارة الشكاوى التي تطرح بشأن السياسات، والتي تعد غير مباشرة بشكل كبير ولا تعتمد على المواجهة، بدلاً من التعامل مع الشكاوى التي تطرح بشأن الأشخاص.

## العملاء الأكبر سنًا وطرحهم للشكاوى

لم نتعرض لمناقشة العملاء الأكبر سنًا على وجه التحديد. ونحن نعرف، وفقًا لأحد الأبحاث، أن الأشخاص الأكبر سنًا لا يميلون إلى طرح الشكاوى بنفس درجة الأشخاص الأصغر سنًا. ولكن بمجرد أن يقرر هؤلاء العملاء طرح شكاوى، يبدو أنهم يتخذون مواقف قوية للغاية. كما أن الكثيرين منهم يكونون على استعداد للمحاربة من أجل الحصول على ما يعتبرونه عدلاً. ونظرًا لأن سكان العالم - وخاصةً في

الأمم النامية - يتميزون بأنهم معمرون، فإن المستهلكين من كبار السن يشكلون أعدادًا أكبر. بالرغم من أننا لم نجر بأنفسنا أي أبحاث بشأن هذا الموضوع، فقد سمعنا أثناء مناقشاتنا مع العملاء أن العملاء كبار السن الذين يطرحون الشكاوى يكونون أكثر انفعالاً عند حدوث خطأ ما. كما أنهم لا يفهمون دائمًا الجانب العقلاني من المشكلات التي يريدون المساعدة بشأنها.

ربما لأن كل يوم يمر يزيد قيمته بالنسبة لهؤلاء العملاء الأكبر سنًا، فإن الأمور المتعلقة بالخدمة تؤثر بقوة على مشاعرهم بشكل عام أو ربما لأنهم توقفوا عن الاهتمام برأي الآخرين فيهم. بالإضافة إلى ذلك، تشكل المشاعر جزءًا من كل شكوى، ولكن قد تزيد حدتها بشكل ملحوظ بين العملاء كبار السن الذين يقررون طرح الشكاوى. والسؤال الأهم بالنسبة للمؤسسات هو هل الموظفون الذين يتعاملون بصورة مباشرة مع العملاء مؤهلون للتعامل مع حدة مشاعر شخص كبير السن يقوم بطرح شكوى لديه أم لا؟ فالعميل المتذمر الأكبر سنًا لن يتم إرضاؤه بمجرد حل المشكلة التي واجهته. حيث لا بد في المقام الأول من مخاطبة الأثر النفسي الذي تركته المشكلة في العميل. كما أننا نوصي بذلك قبل القيام بأية محاولات من أجل حل المشكلة. ويتطلب ذلك الاستماع بعناية وتفهم المشكلة والتأكيد للشخص الذي واجهته المشكلة أنه ستتم معاملته بإنصاف وأن المشكلة سيتم حلها.

## أسئلة للمناقشة

- بناءً على البحث الذي قمت بإجرائه وأنواع المنتجات والخدمات التي تقدمها شركتك، كم عدد العملاء الذين من المحتمل أن يشعرون بعدم الرضا ثم يقومون بعد ذلك بالتعبير عن تلك المشاعر في المحيطين الداخلي والخارجي اللذين يحيطان بهم؟
- كم عدد العملاء ممن يطرحون الشكاوى الذين يقومون بالشراء ثانيةً من شركتك؟ ما الجهود الخاصة التي تبذلها من أجل الفوز مرةً أخرى بالعملاء عندما يطرحون شكاوى؟
- ما المؤشرات التي تدل على وجود وسيادة هذا الاعتقاد داخل مؤسستك؟ "عند حدوث خطأ ما في الخدمة، فإن مؤسستك تحظى بفرصة لاستعادة ولاء العملاء عن طريق تلبية احتياجاتهم"؟
- كيف تعمل مؤسستك وفقًا لمبدأ التبادل؟ ما الذي تعرضه على العملاء عند حدوث خطأ ما في الخدمة؟
- ما الذي تقوم به مؤسستك من أجل تشجيع العملاء السلبيين على التحدث؟ هل توجد لدى مؤسستك أية حالات من التصرفات الصارمة التي صدرت عن عملاء نشطاء؟ وإذا كان الأمر كذلك، كيف حدث ذلك؟ كيف كان يمكنك تفادي مثل هذا الرد العنيف من جانب العميل؟

- مـا المنتجـات والخـدمات التـي تبيعهـا والتـي يمكـن أو لا يمكـن إصلاحها؟ كيف يتعامل الموظفون مـع تلـك الأنـواع المختلفـة مـن المشكلات الموجودة في المنتج أو في الخدمة؟
- ما أنواع المشكلات التـي توجـد في الخدمـة والتـي تتـسبب في إنهـاء العملاء للعلاقات التجارية القائمة بينهم وبين مؤسستك على الفور دون طرح شكاوى؟

# الجــزء الثاني
# تطبيق استراتيجية الشكوى هدية

كيف تتحدث عن أنواع الشكاوى وكيف تفكر فيها؟ فـإذا كنـت تريـد أن تتصرف كما لو كانت الـشكاوى هـدايا، سيـساعدك في ذلـك التحـدث بلغـة استراتيجية "الشكوى هدية" التي تعامل الـشكاوى بمثابـة هـدايا. يبـدأ هـذا الجزء الثاني من الكتاب بشرح منهج تحويل الشكوى إلى هديـة. ويتمثـل في رد يتكون من ثماني خطوات على العملاء الذين يطرحون الـشكاوى. وبالممارسـة، قد يصبح هذا المنهج عالمًا جديدًا واسع الأفق. فمثلما نوجه الشكر لصديق عند تلقي هدية عيد ميلاد منه، من الممكن أن نقوم بالـشيء نفـسه عنـد الـرد عـلى الشكوى كما لو كانت هدية.

بالإضافة إلى ذلك، سنتناول أيضًا استراتيجيات من شـأنها زيـادة الـشعور بالرضا لدى العميل. فعند تحدث العملاء مع المـوظفين الـذين يتعـاملون مـع الشكاوى، وخاصةً إذا كان العملاء يتعاملون كثيرًا مع العديد من الأشـخاص أو الأقسام داخل المؤسسة، يحتاج هؤلاء العملاء إلى أن تكون حالتهم المزاجية في نهاية الحديث أفضل مما كانت عليه في بدايته.

في بعض الأحيان، تكون المواقف خارج نطـاق الـسيطرة، كـما ينفـد صـبر العملاء مع الشركة. ونحن نوضح خمسة مبادئ مهمة في التعامل مـع العمـلاء المتذمرين. كما أننا نوصي أن تعلم الشركات موظفيها هذه المبادئ الخمسة، ثـم

تقوم بعد ذلك بصياغتها بلغتها الخاصة. على سبيل المثال، نوصي أن يستخدم مقدمو الخدمة لغة تسمح بوجود مستوى من العلاقة الشخصية مع العملاء المتذمرين، وهذا مبدأ من المبادئ. ومن الممكن أن ترشح الشركات أكثر لغة مناسبة من أجل تحقيق ذلك.

تعد الشكاوى المكتوبة فئة خاصة من الشكاوى. وفي معظم الحالات – على الرغم من وجود حالات استثنائية – تعد الشكاوى المكتوبة جرس إنذار بسبب الجهد المبذول الذي تطلبته كتابة تلك الشكاوى. ولكن إذا كانت الشركة سريعة في ردها على الشكاوى المكتوبة وكانت تستخدم منهج تحويل الشكوى إلى هدية في التعامل مع تلك الأنواع من الشكاوى، فمن الممكن تشجيع معظم العملاء على منح الشركة فرصة أخرى.

في النهاية، إننا نتناول بإيجاز ما يمكن أن تقوم به الشركات من أجل حماية نفسها من التشهير بها عالميًا، والذي من السهل حدوثه عند الكتابة عن تلك الشكاوى ومناقشتها حول العالم على شبكة الإنترنت. ومما لا شك فيه أن المؤسسات لا تستطيع حماية نفسها من أسلحة التكنولوجيا الحديثة.

## الفصل السادس

# منهج تحويل الشكوى إلى هدية



لم يكن هناك على الإطلاق معنى إيجابي لكلمة "شكوى". فالكلمة تعني في كل المعاجم والمراجع اللغوية التذمر أو التعبير عن عدم الرضا أو الانزعاج أو الألم. كما أنها تعني المرض أو العلة. وإذا ما دخلنا في المصطلحات القانونية، فإنها تعني اتهامًا رسميًا أو رفع دعوى. وثمة الكثير من الكلمات المرادفة لكلمة "يشتكي" وكلها تعبر عن معانٍ سلبية ومنها، يحتج ويندب وينوح ويئن ويتذمر وينزعج ويجد أخطاء ويتأوه.

لا عجب أنه لا يوجد شخص يحب تلقي الشكاوى. وبالرغم من ذلك، فإنها تعد الطريقة التي يخبرنا بها العملاء عن كيفية إدارة شركاتنا ومؤسساتنا. إننا نستاء كثيرًا عندما نبذل أقصى جهودنا من أجل توفير ما نطمح إلى تقديمه من خدمة أو منتج، ثم يجرؤ العملاء على إخبارنا أن كل الجهود التي بذلناها قد راحت هباءً وأنها لا تتناسب مع أغراضهم أو لا تلبي احتياجاتهم. تمامًا كما تبذل جهدًا في إعداد غداء لضيف، وعندما يجلس إلى مائدة الطعام ينظر إلى ما أعددته له باشمئزاز. فهل سنرحب بهذا النوع من الحديث أو التصرفات التي تتسم بالتحدي؟ هذا هو الموضوع على وجه التحديد. وكما يقول أحد النقاد البارزين، إن الوسيط هو الشكوى. فمن الممكن أن ينوح ويتأوه العملاء – وقد يبدو أنه لا حق لهم في ذلك – ولكن الرسائل التي يحاولون إرسالها تعد معلومات مهمة بالنسبة لأية شركة.

إن التشبيه المستخدم هنا في هذا الكتاب هو أن الشكاوى هدايا. حيث تعد الشكاوى آلية من التقييمات التي تساعد المؤسسات بشكل سريع وغير مكلف في تحويل منتجاتها أو أسلوب الخدمة الذي تقدمه أو مركز التسويق لديها لتلبية احتياجات عملائها. والعملاء بدورهم يقومون بدفع الأموال برغم كل شيء ويعدون سببًا في نجاح مشروعاتنا التجارية. لقد حان الوقت لجميع المؤسسات أن تنظر إلى التعامل مع الشكاوى كوسيلة استراتيجية – أي فرصة لمعرفة شيء عن منتجاتنا أو خدماتنا والتي من المحتمل ألا نكون بالفعل على دراية بها. وأن تعتبر مثل هذه الشكاوى أيضًا استراتيجية تسويق بدلاً من النظر إليها على كونها نوعًا من الإزعاج أو التكلفة.

عندما يعطيك شخص ما هدية حقيقية لم تحبها لحظة رؤيتها، فإن أول ما يدور بذهنك هو "كيف يفكر أي شخص أنني أرغب في الحصول على هذا الشيء؟ من الشخص الذي قد أعطيه تلك الهدية؟". ولكنك لا تزال تتعامل بشكل مهذب وتشكر الشخص الذي أعطاك تلك الهدية. هذا الموقف شائع للغاية لدرجة أننا نعرفه في الوقت الحالي بالمجاملة أو التعامل بلباقة مع الهدايا التي من الصعب تذكرها.

يجب أن نصبح مؤيدين للفكرة التي تقول إن الشكوى هدية والتي لا نتردد في استلامها حتى وإن تلقينا هدية كان بها عيب ما. فإذا تأصلت تلك المواقف داخلنا، كما في حالة توجيه الشكر عند تلقي هدية، فعندما يطرح شخص ما شكوى علينا فسوف نرحب بها على اعتبار أنها شيء ذو قيمة. ولن ننظر إليها بتلك الطريقة التي كنا نستخدمها؛ حيث ستكون ردودنا الطبيعية كما لو كنا تلقينا شيئًا رائعًا.

كيف يمكننا القيام بذلك؟ أولاً، يجب أن تستوعب الشركة الفكرة التي تقول إن الشكوى هدية. تحتاج تلك الفكرة إلى أن يتم تعزيزها داخل الشركة في كل اجتماع وعلى ملصقات الحائط وفي جميع المحادثات والجلسات التعليمية والتدريبية التي تتناول خدمة العملاء. ثانيًا، يجب أن تؤسس سياسات الشركة ونظم التعويض والنظم الإدارية وأجهزة الاتصال وأهداف الشركة ورؤيتها والقيم والسياسات الإدارية بحيث تدعم فلسفة الشكوى هدية. (لمزيد من التفاصيل، يمكنك الرجوع إلى الموقع الإليكتروني www.tmius.com. وستجد هناك ملفات بتنسيق PDF تتناول كيفية بناء مؤسستك بحيث تتوافق مع فلسفة الشكوى هدية ويمكنك تحميلها على جهاز الكمبيوتر الخاص بك.) أخيرًا، يجب أن نتعلم بعض الوسائل الجوهرية من أجل التعامل مع الشكاوى. ويمكن تحقيق ذلك باستخدام المنهج التالي لتحويل الشكوى إلى هدية.

## الخطوات الثماني لمنهج تحويل الشكوى إلى هدية

يعد منهج تحويل الشكوى إلى هدية عملية تدريجية يتم تنفيذها، في أكثر صورها الفعالة، في سلسلة مرتبة. بالرغم من ذلك، قد تجد هناك بعض الحالات التي يتناسب معها بشكل أكبر تغيير ترتيب السلسلة أو ضبط الخطوات عن طريق صياغتها بلغتك الخاصة. هذه الخطوات كالتالي:

١- توجيه الشكر

٢- تفسير سبب تقدير تقييمات العملاء

٣- الاعتذار عن الخطأ

٤- التعهد بالقيام بشيء ما على الفور لعلاج المشكلة وتحمل المسئولية

٥- طلب معلومات ضرورية

٦- تصحيح الخطأ فورًا

٧- اختبار رضا العميل

٨- تفادي الأخطاء في المستقبل

## توجيه الشكر

لا تستهلك أية طاقة لديك في التساؤل عما إذا كانت الشكوى التي يطرحها العملاء شرعية أم لا، عندما تسمعهم أول مرة وهم يتحدثون. اعترف ببساطة أنك ستحصل على معلومات قيِّمة - هدية. إننا نحتاج إلى بناء علاقة وثيقة ومباشرة مع عملائنا وأن نفعل ما بوسعنا حتى نحقق لهم ما يرضيهم. ولا يوجد أفضل من توجيه الشكر إلى الفرد حتى يشعر أنه شخص مرحب به في الشركة. وربما تندهش من رد الفعل الذي ستحصل عليه.

لا يبدأ معظم الناس على الإطلاق بتوجيه الشكر إلى شخص ما بسبب شكوى طرحها. وبدلاً من ذلك، فمن الأفكار الراسخة بعمق في اللغات والثقافات المنتشرة حول العالم هو أن يبدأ الفرد بتقديم الاعتذار للشكاوى المعبر عنها شفهيًا. بالرغم من ذلك، عندما يكتب الناس خطابات للرد على الشكاوى، فإنهم دائمًا ما يبدءون خطاباتهم بالتعبير عن الشكر مثل "شكرًا لكتابة هذا الخطاب من أجل إعلامنا بشأن ...". إذا كانت تلك الطريقة منطقية لبداية رد مكتوب على الشكوى، لماذا لا ينبغي أن يفيد ذلك في حالة الرد الشفهي؟

جرب ذلك، اطلب من شخص ما توجيه الشكر لك بعد تعبيرك عن شكوى. لاحظ رد فعلك وشعورك عند سماع كلمة "شكرًا". فمثلاً، بعد أن تناولنا منهج تحويل الشكوى إلى هدية في إحدى ورش العمل مؤخرًا في أحد الفنادق، خرج أحد المشاركين من غرفة الاجتماع ورأى بعض القاذورات في رواق الفندق. أمسك هذا المشارك أحد موظفي الفندق المارين وأخبره بالأمر. وكان رد الموظف على ذلك أن قال بنظرة امتنان على وجهه "شيء بشع. شكرًا جزيلاً لمنحنا فرصة لمعرفة هذا الأمر." سوف أنظف ذلك على الفور". وقد حدث أن شاهد باقي المشاركين في الاجتماع هذا الحديث. لذلك، فإنهم رأوا بشكل مباشر كيف يكون شعور الفرد عند توجيه الشكر له لتوصيله الأخبار السيئة بدلاً من شعوره بالذنب من أجل توضيح المشكلة.

ينبغي أن يكون تعبيرك عن الشكر طبيعيًا وتلقائيًا مثل تعبيرك عن الامتنان عندما تتلقى هدية. وتأكد أن توضح لغة جسدك بشكل عام أنك تقدر الشكوى وأنك تدعم حق العملاء في طرح الشكاوى. كما أن نظرة العين وإيماءة الرأس للتعبير عن الفهم والابتسامة الودية من الممكن أن تصنع المعجزات. وتذكر أن الابتسامة تصل إلى العملاء حتى لو كانت على الهاتف.

عندما أوضحنا استخدام منهج تحويل الشكوى إلى هدية في ندواتنا أو ورش العمل، أخبرنا الناس أنهم يشعرون بعدم راحة في أول مرة يبدءون فيها ردُهم على شكاوى العملاء بتوجيه الشكر لهم. فهم يقولون إنها تبدو مصطنعة ومزيفة. ولكننا تحدثنا بعد ذلك مع الأشخاص الذين سمعوا للتو كلمة الشكر وقالوا شخصيًا إن كلمة الشكر لها أثر رائع على النفوس. وإنها تجعلهم

يشعرون بالاسترخاء، كما أنها تقلل من حدة انفعالاتهم. لذا، فإننا نقول للمشاركين في الندوات وورش العمل كما سنقول لك الآن "إن كلمة الشكر لها وقع أفضل على السامع أكثر منها على شعور القائل". جرب ذلك وشاهد ما يحدث.

لقد سمعنا بعض القصص الرائعة على مدار الاثني عشر عامًا الماضيين من أشخاص جربوا توجيه الشكر لعملائهم في بداية ردهم على الشكاوى التي طرحوها. من أكثر القصص المدهشة كانت تلك القصة التي سمعناها من إحدى الزميلات التي تعيش في إحدى المناطق التي كان يكثر فيها عمليات الاختطاف من أجل الحصول على فدية. وبالقرب من موعد وضع تلك الزميلة لطفلها الأول، قام بعض الأشخاص باختطاف زوجها. عقب الاختطاف بفترة قصيرة، تلقت هذه الزميلة مكالمة هاتفية من المختطفين والذين طالبوها بدفع مبلغ من المال على سبيل الفدية. كما أخبروها أن زوجها لم يلحق به أي ضرر بعد. لم تقل زميلتنا أي شيء للحظات طويلة للغاية. فهي كانت تعلم أن الكلمات التي ستلفظ به ستكون لا شك أهم الكلمات التي قالتها على الإطلاق في حياتها بأكملها. وتذكرت منهج تحويل الشكوى إلى هدية، وقالت بلهجة صادقة "شكرًا لعدم إيذاء زوجي". ترددت تلك السيدة ثانيةً، ثم واصلت حديثها وقالت "هل تعرف أنه سيكون أبًا قريبًا". ومن المدهش أن المختطفين قد أطلقوا سراح زوجها دون إلحاق أي ضرر به وتخلوا عن مطالبهم بالفدية.

إن توجيه الشكر للعميل ليس بالأمر الكافي للاهتمام بالشكوى بأي حال من الأحوال، ولكنه يعد الأساس الذي ستبنى عليه المحادثة الإيجابية.

إن مفتاح السر هنا أن تتذكر أنك لا تقوم فقط بإصلاح المشكلة. فكما يقول "أوليفير بلانشارد"، أحد منشئي المدونات، إن توجيه الشكر للعملاء يعيدهم إلى الوضع المحايد. فقد جاء على لسانه "إن الوضع المحايد ليس هو الوضع الذي كان العملاء فيه عندما أخذوا المنتج الذي قاموا بشرائه منك ورجعوا به إلى منازلهم". يوصي "أوليفير بلانشارد" أنه مهما كان الشيء الذي ستعطيه لهم على سبيل التعويض، تأكد أنه شيء ذو قيمة حتى يمكنهم ربط تلك الهدية بإصلاح المواقف التي تعرضوا لها. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تؤثر في مشاعرهم لكي تجذبهم إليك بعد الحادث المؤسف الذي تعرضوا له.

## تفسير سبب تقدير تقييمات العملاء

قد تبدو كلمة الشكر وحدها بلا معنى. حيث تحتاج إلى التأكيد على شعورك بالامتنان عن طريق قول شيء عما أحدثه سماع الشكوى فيك. على سبيل المثال، من الممكن أن تقول إن ذلك سيسمح لك بمخاطبة المشكلة بشكل أفضل أو إصلاح سياسات الشركة أو التأكد من أن تلك المشكلة لن تحدث مطلقًا مرةً ثانيةً. كأن تستخدم بضع عبارات مثل، "شكرًا لإحاطتنا علمًا"، أو "شكرًا لك. أنا سعيد لأنك أخبرتني بالأمر وبذلك يمكنني علاج المشكلة لك (أو إصلاح الضرر الذي أحدثناه)"، أو "شكرًا. أنا سعيد أنك شاركتنا في هذا الأمر لأن ذلك يمنحني فرصة لتحسين جودة منتجاتنا - وهذا ما أنوي القيام به"، أو ببساطة "شكرًا لمنحنا فرصة لمعرفة هذا الأمر. فنحن أفضل من ذلك."

بالرغم من أنك لن ترغب مطلقًا في الجهر بالجمل التالية، فإن الفكرة الكاملة التي ينبغي أن تدور في ذهنك لا بد أن تكون شيئًا من هذا القبيل "شكرًا لإخباري بهذا الموقف. فأنت لن تصدق عدد العملاء الذين ينصرفون من الشركة دون قول أي شيء، بالرغم من أنهم غير راضيين بالفعل عن الخدمة. ومن المحتمل أن نفقد صفقاتهم التجارية التي يعقدوها مع شركتنا. ليس ذلك فحسب، فهم يقولون أشياء كريهة ومؤذية عنا للآخرين دون منحنا أية فرصة لحل المشكلات التي تعرضوا لها. ونحن بالتأكيد نرغب في القيام بذلك لأننا نقدر الصفقات التجارية التي يعقدها عملاؤنا معنا. كما أننا نحاول الاحتفاظ بكل عميل لدينا قدر الإمكان. ومن ثم، يمكننا تطوير شركتنا وتقديم خدمة أفضل لجميع عملائنا. ولهذا السبب، فإننا نقدر الوقت الذي قضيته والجهد الذي بذلته في المجيء إلينا وإحاطتنا علمًا بالأمر. شكرًا جزيلاً". هذه هي طريقة التوجه والتفكير التي تقوم عليها فلسفة الشكوى هدية.

إذا كان بإمكانك استحضار هذا الموقف بوضوح في ذهنك، فستنقل الصيغة المختصرة "شكرًا لإخبارنا بالأمر" الفلسفة بأكملها التي تقول إن الشكوى هدية.

من الشكاوى الشائعة التي يطرحها العملاء هي تلك التي ترتبط بالأسعار، ويخبرنا معظم الناس أن تلك الأنواع من الشكاوى تعد من بين أصعب الشكاوى في التعامل معها. وبصراحة، هناك الكثير من الموظفين ممن يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء والذين يخبروننا سرًا أنهم يتفقون مع عملائهم بشأن الشكاوى التي يطرحونها عن الأسعار. في بعض الأحيان،

سيقول الموظف شيئًا شبيهًا بذلك: "أنا أوافق على ذلك. فالأسعار هنا في الشركة باهظة الثمن. وأنا لا أتسوق هنا على الإطلاق. اذهب إلى مكان آخر وستحصل عليها بنصف الثمن". ولكي تجعل موظفيك لا يقولون على الإطلاق أي شيء من هذا القبيل، فستضطر إلى إعطائهم مقابل مادي من أجل عدم البوح بذلك.

نادرًا ما يقول العملاء "نريد أن نطرح شكوى بشأن أسعار منتجاتكم". وبدلاً من ذلك، فإنهم سيقولون شيئًا مثل "إن أسعار منتجاتكم مرتفعة مقارنةً بـ (ذكر اسم أية شركة أخرى)". أو قد يقولون "لقد ارتفعت أسعار منتجاتكم عن العام الماضي". أو أنهم سيعبرون عن ذلك في بعض الأحيان بصورة مباشرة إلى حد ما قائلين: "لا بد وأنك تمزح! هل تطرح هذا السعر المرتفع على هذا المنتج؟". كل تلك الجمل تعد شكاوى وهي تمنحك فرصة لكي تستخدم منهج تحويل الشكوى إلى هدية. فعلى ممثل الخدمة أن يقول "شكرًا جزيلاً للاستفسار عن أسعارنا. فذلك يمنحني فرصة للإيضاح". وبعد ذلك، ستحتاج بالطبع إلى معرفة كيفية تبرير القيمة التي يحصل عليها العميل من شراء المنتج بالسعر الذي تطرحه. لقد تناولنا هذا الموضوع في كثير من ورش العمل وقد وجدنا أن معظم الناس لا يستطيعون تبرير الأسعار التي تطرحها الشركة على منتجاتها. فهم لم يفكروا على الإطلاق كثيرًا بشأن هذا الموضوع. بناءً عليه، فإننا ننصح المؤسسات أن تقوم بإعداد مستند لتبرير الأسعار التي تطرحها على المنتجات، وأن تتأكد أن كل شخص ممن يتعاملون مباشرةً مع العملاء يعرف كيفية التحدث من المستند. كما أننا ننصح الموظفين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء أن يستفسروا من مديريهم أو من القائمين

بالإشراف عليهم عن كيفية إيضاح الأسئلة المرتبطة بالأسعار كل مرة يسمعون فيها شكوى بشأن الأسعار.

يقول مدير قسم التسويق في إحدى الشركات إنه عندما تتوقف عن تقديم عروض أو طرح أسعار معينة، يمكنك توقع رنين أجراس الهواتف في مراكز الاتصال الخاصة بشركتك. لذلك، كن مستعدًا. وكلما تتغير الأسعار (على سبيل المثال، إذا لم تعد أسعار التصفية متاحة في الوقت الحالي على عكس الحال بالنسبة للأسبوع الماضي أو الشهر الماضي أو حتى العام الماضي)، ناقش مع موظفيك كيفية التحدث عن تلك الزيادة التي حدثت في الرسوم أو التوقف عن طرح تلك الأسعار التي كانت تطرحها من قبل. من المحتمل أيضًا أن يكون هناك بعض العملاء الذين ينبغي البيع لهم بالأسعار المنخفضة التي كانت تطرح من قبل. وإذا كانت تلك هي الحالة، ينبغي أن يعرف موظفو شركتك متى يمكنهم عمل بعض الاستثناءات.

## الاعتذار عن الخطأ

من المهم أن تعتذر للعملاء ولكن لا ينبغي أن يكون ذلك أولى الخطوات التي تتخذها. فأنت أولاً تقوم ببناء علاقة وثيقة مع العملاء عن طريق قول: "شكرًا. نحن نقدر إخبارنا بهذا الأمر". ثم يأتي بعد ذلك الاعتذار كأن تقول: **"هل لي أن أعتذر؟ أنا غاية في الأسف لحدوث ذلك".**

يبدأ الكثير من الناس ردودهم على الشكاوى بتقديم اعتذار وكثيرًا ما يحدث ذلك قبل منح العملاء حتى فرصة لتوضيح أي تفاصيل. إن الاعتذار أمر مهم، ولكنه لن يؤثر في العميل عندما يقدم في بداية الحديث. حتى إن

مقدمي الخدمة لا يعرفون بعد الاعتذار ما الذي يعتذرون بشأنه. ثـم إن هنـاك الكثير منهم لا يقدم اعتذارًا على الإطلاق. وقد كـشفت الإحـصائيات أن مـا يقرب من نصف مقدمي الخدمة لا يعتـذرون عـلى الإطـلاق في أي جـزء مـن الحديث. كما وجد عدد من الباحثين أنه في المتوسط، تعتذر الشركات عن ٤٨٪ فقط من الأخطاء التي ارتكبتها.

تنصح الكثير من الشركات والكتب التي تتناول خدمـة العمـلاء والخـبراء مقدمي الخدمة أن يقوموا بتقديم اعتذار أولاً. على سبيل المثـال، تتبنـى شركـة Motorola برنامجًا مكونًا من خمس خطوات والذي من شـأنه معالجـة المواقـف العصيبة. وتتمثل أولى خطوات هذا البرنامج في تقديم اعتـذار للعميـل. تعـبر Motorola عن ذلك قائلة: "يتطلب التخلص من نقاط الـضعف الموجـودة في الخدمة الاعتراف بالخطأ على الفور عقب حدوث مـشكلة مـا في الخدمـة". إذا كان ذلك هو المنهج الذي تتبناه شركتك، فقـد يتوجـب عليـك الالتـزام بـما تقوله شركتك. بالرغم من ذلك، فإننا نعتقد أن بدء الحديث بتوجيـه الـشكر يؤكد ويدعم فكرة أن الشكوى هدية عند كل من المتحدث والمستمع. كما أنه طريقة جيدة للغاية كبداية. فهو منهج أكثر منطقية، كما أنه يشجع عـلى تلقـي تقييمات إضافية من العملاء. وقد لاحظنا أن سماع كلمة الشكر يجعل العميل يشعر أن الموظف يقول إنه سيقوم بشيء ما من أجله. ولكن تقديم الاعتـذار يجعله يشعر أن ذلك هو كل ما سوف يحصل عليه. ولهذا السبب فإن الموظف يقدم اعتذارًا.

بالمناسبة، عندما تقدم اعتذارًا، استخدم صيغة المفـرد "أنـا" قـدر الإمكـان بدلاً من صيغة الجمع "نحن". فتقديم الاعتذار بـصيغة الجمـع لا يجعـل هـذا

الاعتذار يبدو صادقًا. حيث إن الأشخاص الآخرين الذين تعتذر نيابةً عنهم لا يعرفون حتى ما يحدث والعملاء يدركون هذا الأمر.

لقد سألنا ممثلو خدمة العملاء لماذا يجدر بهم تقديم اعتذار عندما يتضح أن العملاء ليسوا على صواب. واستطرد أحدهم قائلاً "عندما أقدم اعتذارًا، هل بذلك لا أتحمل مسئولية شيء ما ربما يكون في واقع الأمر قد حدث نتيجة خطأ من العميل؟". فكر في ذلك بتلك الطريقة. إذا كنت تعرف شخصًا ما وقد توفى أحد أقارب هذا الشخص، فالتعبير الطبيعي اللطيف الذي ستقدمه له سيكون "أنا غاية في الأسف". وأنت بذلك لا تتحمل مسئولية الوفاة عند تعبيرك عن الأسف. فأنت تعبر عن أسفك لحدوث ذلك. والأمر هنا لا علاقة له باللوم أو بالخطأ. بالطريقة نفسها، عندما نخبر عميلاً أننا آسفون لحدوث شيء ما، لا يهم ما حدث ومن الفاعل أو من تسبب في حدوث هذا الشيء. فالأمر ببساطة أننا كنا نأمل لو لم يحدث ذلك. وسوف يقدر العميل اهتمامك بالموضوع. لكن، إذا لم تشعر بالأسف، فربما تكون قد أنهكت كثيرًا في العمل وينبغي أن تأخذ قسطًا قليلاً من الراحة. بالإضافة إلى ذلك، يقول خبراء العلاقات المهنية إن الاحتفاظ بقنوات اتصال مفتوحة بين الأطراف المتعارضة وتقديم اعتذار للطرف الذي أسيء إليه دون الاعتراف بالذنب من الممكن أن يصنع المعجزات في تفادي رفع الدعاوي القضائية.

من الأسباب القوية التي تبرر تقديم الاعتذار أنه عندما يحصل العملاء على اعتذار تم تقديمه بطريقة جيدة، تقل احتمالية ذهابهم إلى مورد آخر عندما يتعرضون لمشكلات في الشركة. علاوةً على ذلك، يقول العملاء إنه مهما كانت المشكلة التي واجهتهم، فإنها لا تبدو بهذه الدرجة من السوء بمجرد الحصول

على هذا الاعتذار. من الواضح أن الاعتذارات أكبر بكثير من مجرد كلمات بسيطة. فهي تعد هدية ملموسة.

هناك ملحوظة إضافية بشأن الألفاظ التي تستخدمها في حديثك. فنحن ننصح بألا تقول: "معذرةً عن أي شيء غير لائق حدث". فكلمة "غير لائق" لفظ ركيك إلى حد ما. حيث إنها تعني شيئًا مزعجًا أو مقلقًا أو غير مريح. وأحيانًا تكون الأفعال غير اللائقة التي تسببت فيها المؤسسات أكثر بكثير من كونها أفعالاً مزعجة. على سبيل المثال، قضت المؤلفة ذات مرة ثلاث ساعات ونصف الساعة على الهاتف من أجل الحصول على مساعدة من إحدى شركات الكمبيوتر. وعندما أمسك شخص ما بسماعة الهاتف في النهاية، أخبرته أنها انتظرت على الهاتف لمدة ثلاث ساعات ونصف الساعة. كان رد هذا الرجل أن قال "معذرة عن هذا الحدث غير اللائق". إن الانتظار على الهاتف لمدة ثلاث ساعات ونصف الساعة لا يعد فعلاً غير لائق؛ فهو خطأ فادح وخدمة سيئة للغاية. وعندما أوضحت المؤلفة أن هذا الفعل أكثر بكثير عن كونه فعلاً غير لائق، أغلق مقدم الخدمة سماعة الهاتف في وجهها.

لقد سمعنا موظفين في شركات الخطوط الجوية يخبرون الركاب الذين جلسوا في الطائرة لمدة ثماني ساعات منتظرين إقلاع رحلتهم الجوية أنهم آسفون عن هذا الفعل غير اللائق. كما سمعنا أصحاب مطاعم يعتذرون عن هذا الفعل غير اللائق عندما أخطئوا في حجز لمجموعة كبيرة من الأشخاص وقاموا بتسجيله في يوم السبت بدلاً من الجمعة. وقد سمعنا موظفين فنادق يعتذرون عن هذا الفعل غير اللائق عندما نسوا إجراء مكالمة هاتفية من أجل إيقاظ أحد النزلاء. ونتيجة لذلك، لم يلحق هذا النزيل برحلته الجوية العالمية.

بالرغم من ذلك، لا يفهم الكثير من مقدمي الخدمة لماذا لا يتقبل العملاء اعتذاراتهم على اعتبار أنها صادقة وكافية لتعويض ما حدث لهم.

من أفضل ما ننصح به هو أن تتوقف ببساطة عن وصف الحادث بـ "فعل غير لائق". ذلك لأنك لا تعرف كم المشكلات التي تسبب فيها هذا الفعل غير اللائق للعميل. لذلك، لا تذكر أية عبارات تشير إلى ذلك مثل "معذرةً لهذا الفعل غير اللائق الذي حدث" أو "نعتذر عن أي فعل غير لائق". ولكن، يمكنك قول "أعتذر بشدة عما حدث. وأنا غاية في الأسف للمشكلات التي تسبب فيها ذلك وربما للكثير من المشكلات الأخرى التي لم تخبرني حتى بها. من فضلك تقبل اعتذاراتي. حيث كان لا ينبغي حدوث مثل هذا الشيء".

سوف يتقبل معظم الناس الاعتذار إذا ما تم التعبير عنه بصدق وكان مناسبًا للموقف الذي تعرضوا له. لذا، لا تبالغ في التعبير عن الاعتذارات التي تقدمها، ولكن بصراحة يحتاج بعضنا إلى تقديم الكثير من الاعتذارات لما تسببنا فيه من مشكلات خطيرة لعملائنا.

في أثناء تحدث العملاء، حاول قدر المستطاع أن تظهر لهم أنك حريص على الاستماع إليهم عن طريق بعض الأفعال، مثل تدوين بعض الملاحظات أو إخبار العملاء إنك تقوم بإدخال المعلومات التي يقولونها على الكمبيوتر أثناء تحدثهم. لا تفكر حتى في القيام بعدة مهام في آن واحد أثناء الاستماع إليهم مثل الرد على رسالة بريد إليكتروني أو إنهاء ورقة عمل من مكالمة هاتفية سابقة. حيث سيفهم العملاء ذلك حتى وإن كانوا يتحدثون إليك على الهاتف. وعلى الأقل، سوف يسمعون النقر على لوحة المفاتيح وسوف يلاحظون ترددك أثناء الرد عليهم. وقد وجد

الباحثون في جامعة نورث كارولينا أن المعرفة بالمنتج وإظهار الموظفين للزبائن أنهم حريصين على الاستماع إليهم في متاجر البيع بالتجزئة كانتا سمتين أثرتا بقوة على ما إذا كان العملاء قد حصلوا على رد إيجابي أم سلبي عندما طرحوا الشكاوى.

وخلاصة القول، بينما تعد الاعتذارات أمرًا مهمًا، من الممكن أيضًا أن يغالى فيها. وبرغم كل شيء، بمجرد أن يفهم العملاء أنك لم تكن ترغب في حدوث تلك المشكلة، فقد حان الوقت للقيام بها سوف تفعله. وجد الاستشاريون في إحدى الشركات للخدمات الاستشارية والإدارية في "نيويورك" أن موظفي مراكز الاتصال ذوي الأداء المتوسط اعتذروا كثيرًا عما لا يستطيعون القيام به. بينما قام الموظفون ذوو الأداء العالي دائمًا بتقديم شيء ما. وهذا يقودنا مباشرةً إلى الخطوة الرابعة.

## التعهد بالقيام بشيء ما على الفور لعلاج المشكلة

بمجرد أن تقدم اعتذارًا، لا تسأل عن أي شيء في الحال. ولا تبدأ في محاورة العميل. ولكن أخبر العميل أنك سوف تهتم به. كأن تقول "أتعهد بأنني سأبذل قصارى جهدي من أجل إصلاح هذا الموقف في أقرب وقت ممكن". إن سماع ذلك يجعل العملاء يشعرون بالاسترخاء، لأنهم يعرفون أنك ستقوم بشيء ما. وبعد ذلك بالطبع لا بد أن تقوم بشيء ما من أجلهم.

إن التخلص من نقاط الضعف الموجودة في الخدمة له جانبان؛ جانب معنوي وآخر مادي. يتمثل الجانب المعنوي في مساعدة كل شخص في أن يشعر بارتياح بشأن الموقف الذي تسبب في عدم شعوره بالرضا. بينما يتمثل الجانب المادي في القيام بشيء من أجل إصلاح الموقف. إن الردود المادية عبارة عن عدة

خطوات ستكلفك مبلغًا من المال أو قضاء بعض الوقت. وتعد الأربع خطوات الأولى من منهج تحويل الشكوى إلى هدية جزءًا من الرد المعنوي؛ فهي لن تكلفك أي شيء. وللأسف، قد تنتقص الشركات بسهولة من أهمية تلك الخطوات الأربع.

منذ بضع سنوات، أجرت إحدى شركات المحاسبة استطلاع رأي على العملاء وتوصلت إلى نتائج مذهلة. حيث قال العملاء إنه بالرغم من أن الخبرة الفنية في مراجعة الحسابات أو الاستشارة كانت أمرًا مهمًا بالنسبة لهم، فلم يكن ذلك أهم شيء وضعوه في الحسبان عندما اختاروا هذه الشركة بعينها. وقد توقع العملاء أن الخبرة والتفهم والاهتمام الشخصي بهم هو ما جعلهم يستمرون في تعاملهم مع الشركة.

عندما تبدأ في استخدام هذا المنهج خطوة بخطوة، قد تبدو لك تلك الخطوات سخيفة. فقد لا تكون لغتك سلسة وربما تحتاج قليلاً من الوقت لكي تتحدث بلباقة. ولكن بالممارسة، سوف يصبح أسلوب تعبيرك سهلاً وصادقًا وملائمًا. على سبيل المثال، يمكن قول عبارات "شكرًا للفت انتباهي إلى هذا الموضوع. وأنا أقدر إخباري بتلك المشكلة لأنني سوف أستطيع الآن إصلاحها. كما أنني أعتذر بشدة عن المتاعب التي تسببت فيها تلك المشكلة. لا بد وأن تسبب ذلك في الشعور بالإحباط عندما فتحت الحقيبة ووجدت سروالين لونهما أزرق، بينما قمت بشراء واحد أزرق وآخر بني. سوف أسوي هذا الأمر بأسرع ما يمكن. وبالمناسبة، هذان السروالان جميلان".

والآن أنت بحاجة إلى شيء ما من العميل

## طلب معلومات ضرورية

"لكي أقدم لك خدمة سريعة (أو أقدم لك يد المساعدة)، هل من الممكن أن تعطيني من فضلك بعض المعلومات؟". لا تقل "أحتاج بعض المعلومات وإلا لن أستطيع مساعدتك". فأنت الذي تطلب المساعدة من عملائك. كما أنهم هم الذين أحضروا إليك الهدية.

اسأل فقط عما هو ضروري. ويجب أن تعرف مقدمًا المعلومات التي تحتاجها من أجل مساعدة العملاء. ينبغي أن يكون ذلك جزءًا من النظام الذي تتبناه الشركة في التعامل مع الشكاوى. بالإضافة إلى ذلك، تأكد أن المعلومات التي تطلبها من العملاء كافية، أو ستضطر إلى معاودة الاتصال مرةً أخرى من أجل الحصول على المزيد. أو، تجبر العملاء على الاتصال بك ثانيةً عندما لا يحدث شيء. في بعض الأحيان، ستتعلم في تلك الخطوة السبب الحقيقي الذي يضايق عملاءك. فمن الممكن أن يخبروك بشيء ما، معتقدين بذلك أنهم طرحوا المشكلة بوضوح، ولكن عند استجوابهم بقليل من الأسئلة ربما تكتشف أن المشكلة الحقيقية التي يعانون منها تختلف بعض الشيء عما قالوه لك.

اسأل عما يتطلبه الأمر منك من أجل تلبية احتياجاتهم أو إرضائهم. أو اسألهم عما إذا كانوا سيشعرون بالرضا أم لا في حالة إذا قمت بشيء محدد من أجلهم مرتبط بالمشكلة التي تعرضوا لها. وفي بعض الأحيان، يرغب العملاء فقط في إحاطتك علمًا بحدوث شيء ما؛ وهم لا يرغبون بالضرورة في الحصول على أي شيء منك.

## تصحيح الخطأ فورًا

قم بما تعهدت به. ويقدر العملاء بشكل كبير سرعة الرد. كما أن ذلك يضعك مرةً أخرى في حالة من التوافق معهم. حيث لن يكون منهج تحويل الشكوى إلى هدية كافيًا إذا لم تقم بإصلاح المشكلات من أجل إرضاء العملاء أو إذا كنت بطيئًا في إصلاحها.

لقد تحدثنا عن السرعة خلال هذا الكتاب. ومما لا شك فيه أنها تعد من الأمور المهمة. حيث تدل الردود السريعة على أنك جاد في عملية التخلص من نقاط الضعف الموجودة في الخدمة. وعند قيام شخص ما بشيء من أجلنا بسرعة، فإنه بذلك يوصل لنا رسالة. فمثلاً، إذا جريت بسرعة داخل الغرفة من أجل إحضار ورقة لك، فإنني أخبرك بذلك إنني أعرف أن تلك الورقة مهمة بالنسبة لك. ولكنني إذا سرت على مهل من أجل إحضار الورقة وتوقفت لكي أتحدث مع شخص آخر ثم رجعت إليك بعد ذلك ببطء، فإنني بذلك أقترح أنك أنت وطلبك غير مهمين للغاية بالنسبة لي. وبنفس الطريقة، يستشف العملاء هذه السرعة في تصرفاتك.

## اختبار رضا العميل

تابع الموضوع، عاود الاتصال بعملائك أو أرسل لهم بريدًا إليكترونيًا لكي تكتشف ما حدث. وإذا كنت موجودًا معهم بالفعل، اسألهم مباشرةً عما إذا شعروا بالرضا مما قمت به من أجلهم أم لا. فإذا فعلت ذلك، غالبًا ما سيشعر العملاء بفرحة غامرة. على الرغم من ذلك، هناك عدد قليل للغاية من مقدمي خدمة العملاء هم الذين يقومون بأي شيء شبيه بذلك. وإذا كان الموقف

مناسبًا، أخبرهم بما ستقوم به من أجل تفادي حدوث ذلك في المستقبل. ومن ثم، فإنهم سيسعدون بأنهم قد قدموا لك المساعدة عن طريق الشكاوى التي طرحوها. قم بعد ذلك بتوجيه الشكر لهم ثانيةً من أجل الشكاوى التي طرحوها. فأنت الآن في شراكة معهم.

من الممكن أن تقول إن ذلك سيحتاج وقتًا طويلاً أو سيتطلب كثيرًا من موارد الشركة. وفي واقع الأمر، إن كل ما يتطلبه – عادةً – هذا الأمر هو مكالمة هاتفية موجزة للغاية. لكن هذه المكالمة الهاتفية سيتذكرها العميل لفترة طويلة. ومن الممكن أن تصل إلى نظام البريد الصوتي لهذا الشخص أو جهاز تسجيل المكالمات، وفي تلك الحالة يمكنك ترك رسالة. فأنت لا تحتاج بالضرورة إلى التحدث إلى العميل شخصيًا.

إذا أخبرك العميل أن الحال لا تزال على ما هي عليه وأن كل شيء لا يسير على ما يرام، فإنك بذلك تكون قد حصلت على فرصة ثانية (هدية ثانية)، إذا كنت ستقوم بإصلاح المشكلة. فكر في الأمر بتلك الطريقة؛ كانت هناك مشكلة لدى عميلك وقد أخبرك بها. وهذا شيء تسبب في شعوره بالإحباط. ومهما فعلت من أجل علاج المشكلة، فإن ذلك لم يجدِ نفعًا. وقد تسبب هذا الأمر في إحباط العميل للمرة الثانية. فقد خاب أمل العميل للمرة الثانية، بالرغم من أن هناك جهدًا قد بذلته مؤسستك لإصلاح الموقف. ومن الأفضل معرفة ما إذا كانت الجهود الأولى التي بذلتها من أجل هذا العميل قد أجدت نفعًا أم لا.

إذا كانت هناك فرصة للتأثير على العلاقة بينك وبين العملاء بحيث يشعرون أنهم في شراكة معك، فإن الأموال التي أنفقتها والوقت الذي قضيته

في إجراء مكالمة هاتفية من أجل متابعة الموضوع ستكون قد أدت غرضها. وفي تلك الحالة، فإن ما تقوم به لم يعد تعاملاً مع الشكاوى. ولكنه يعتبر نوعًا من التسويق الذي بدأ في صورة تعامل مع الشكاوى.

## تفادي الأخطاء في المستقبل

والآن، حان الوقت لإدارة الشكوى. وتأكد أن تتم مخاطبة الشكوى داخل مؤسستك، بحيث يمكن تفادي هذا النوع من المشكلات في المستقبل. وتذكر أن تقوم بإصلاح النظام الذي تتبناه الشركة دون الاندفاع إلى إلقاء اللوم على الموظفين. عاقب سياسات الشركة وليس موظفيك. حيث يميل الموظفون إلى عرض الشكاوى إذا عرفوا أن الشكوى تساعد في تحسين المؤسسة وأنها لا تستخدم في إلقاء اللوم عليهم.

لكي تصبح الشكوى هدية حقيقية للمؤسسة، يجب تحديد الأسباب الجذرية لتلك الشكوى. يقول المدير التنفيذي لشكاوى العملاء في شركة Hewlett-Packard (HP) لخدمات الكمبيوتر بمدينة كوبيرتينو في كاليفورنيا: "قد نقول إننا نستمع إلى العملاء، ولكن لا تبدأ الأشياء بالفعل في الحدوث قبل أن نتخذ إجراءات". تنظر تلك الشركة إلى شكاوى العملاء باعتبارها وسيلة لمراجعة اتجاهاتها ثم تقوم بعد ذلك باستخدام هذه المعلومات التي تحصل عليها لإدارة برنامجها في تحسين الجودة.

إذا كانت شركتك بطيئة في اعتماد الفواتير مما يسفر عن شكاوى من كل من العملاء والموظفين، فإن هذا النظام يحتاج إلى إعادة تصميم حتى يمكن تحسين خدمة العملاء. كما أن تقديم اعتذار فقط للعملاء بسبب بطء الإجراءات أو

تهديد الموظفين حتى يسرعوا من أدائهم قد يتسبب في المزيد من المشكلات. يقول أحد الاستشاريين في إحدى شركات الخطوط الجوية: "لقد علمت شركات الخطوط الجوية موظفيها الاعتذار بخمس طرق مختلفة ولكنها لم تسأل نفسها عما يجب القيام به بحيث لا تضطر على الإطلاق إلى الاعتذار ثانيةً". وتتعامل معظم المجالات، مع قليل من الحالات الاستثنائية، مع الشكاوى باعتبارها صفقات يتم عقدها مرة واحدة بدلاً من الاستفادة منها على اعتبار أنها مصدر معلومات مجاني من أجل تحسين الجودة. بالإضافة إلى ذلك، لن تتم الاستفادة بشكل كامل من الشكاوى، إذا كان ينظر إليها على أنها انتقادات. حيث لا بد من استخدامها كآلية من التقييمات لكي تساعد الشركة في تحسين نفسها.

## فاعلية منهج تحويل الشكوى إلى هدية

عند تأليفنا للطبعة الأولى من هذا الكتاب، كانت لدينا أمثلة على بعض الأشخاص الذين استخدموا هذه الفلسفة فقط بعد حضور إحدى ورش العمل معنا. ومنذ إصدار هذا الكتاب في عام ١٩٩٦، كان لنا الشرف أن تلقينا عددًا من الرسائل على البريد الإليكتروني من أشخاص جربوا استخدام منهج تحويل الشكوى إلى هدية تحت عدة ظروف مختلفة. إليك قليلاً من تلك الأمثلة:

- **عميل يخرب بروتوكول البرمجة:** كان "جون"، خبير تكنولوجيا، في إجازة عندما توجه أحد العملاء مباشرةً إلى أحد المبرمجين الذين يعملون في شركته وطلب إجراء بعض التغييرات في برنامج لديه. ولم

يختبر المبرمج تأثير تلك التغييرات التي طلبها هذا العميل والتي تعارضت مع الأوامر الموجودة عندما تم تشغيل البرنامج. لذا، فقد تدمر جهاز العميل وأصبح كل شيء خارج نطاق السيطرة لمدة يومين - فيما عدا غضب العميل. في الصباح، عاد "جون" إلى المكتب ودخل العميل الشركة وهو عاقد العزم على إنهاء التعامل مع "جون" وشركته باعتبارها الشركة المقدمة للخدمة التي يتعاقد معها. وقد تم إسداء النصح لـ "جون" بشأن الموقف وقال إنه لم يكن عصبي المزاج على الأقل لأنه كان يستخدم منهج تحويل الشكوى إلى هدية لمدة عامين. قال "جون": "لم أكن بحاجة إلى تهيئة نفسي والتحكم في مشاعري منذ أن تعلمت النظر إلى الشكوى على أنها هدية". وبناءً عليه، شكر "جون" عميله واعتذر له وتحمل المسئولية كاملةً لعدم تنسيق التغييرات مع الأوامر - بالرغم من أنه كان في إجازة. تراجع العميل في موقفه بسرعة جدًا، واعترف أنه لم يلتزم بالإجراءات المحددة وذهابه مباشرةً إلى المبرمج نفسه. وبعد ذلك، اعتذر العميل لـ "جون". كتب "جون" في بريده الإليكتروني أنه يتعامل دائمًا مع المشاعر أولاً، ثم يتناول بعد ذلك فحوى الشكوى. وهو يعتقد أنه بتبني هذا المنهج، فإن اللوم يتم توزيعه على الطرفين بشكل متساوٍ. وعندما سألنا "جون" عما إذا اندهش من رد فعل العملاء أم لا، كتب أنه كان سيندهش إذا لم يحدث ذلك في تلك الحالة. فقد رأى ذلك يحدث في كثير من المرات التي استخدم فيها منهج تحويل الشكوى إلى هدية.

- **ممارسة نوع من تمارين تحريك الأذرع أثناء تعلم منهج تحويل الشكوى إلى هدية:** تعلم "سوزانا"، صاحبة أربع وعشرين شركة حول الولايات المتحدة الأمريكية، فريق عملها استخدام منهج تحويل الشكوى إلى هدية. ولكي تزيل العناء عن موظفيها أثناء تعلمهم منهج تحويل الشكوى إلى هدية، فهي تجعلهم يتجولون في الغرفة مع تحريك أذرعهم لأسفل ولأعلى. تقول "سوزانا" إن تلك التمارين الرياضية التي تستخدم في الإحماء تجعل كل موظف من الموظفين يشعر بالارتياح أثناء تعامله مع الشكاوى. بالإضافة إلى ذلك، فهي تقول إنهم يتلقون رسائل شكر من عملائهم عندما يتصلون من أجل طرح شكاوى. فتقول "إنهم يوجهون إلينا الشكر لأننا نقدم لهم يد المساعدة ولأننا نهتم بهم".
- **تعزيز الشعور باحترام الذات:** قام "فرانك"، مدير إحدى المستشفيات، بتوزيع ١٥٠ نسخة من هذا الكتاب على موظفيه واستخدمه كموضوع للمناقشة في اجتماعاتهم الأسبوعية. يقول "فرانك" إنه قبل البدء في استخدام منهج تحويل الشكوى إلى هدية، كان التعامل مع الشكاوى يستنفد طاقة موظفيه. ولكن الآن يتحمس الموظفون لتلقي تقييمات العملاء. كما أنه يفيد أن الموظفين الذين يتعاملون بصورة مباشرة مع العملاء قد ارتفع لديهم شعورهم باحترام الذات.
- **إخفاء العميل لغضبه لمدة سنوات:** عندما اتصلت زبونة سابقة من أجل الاستفسار عن سؤال، طرحت شكوى قديمة لم يتم التعامل معها منذ فترة طويلة إلى أن زاد الأمر سوءًا. تحدثت "كاترين" مع المتصلة والتي كانت لا تزال تستشيط غضبًا من أنه لم يحاول حتى أي فرد حل المشكلة

التي تعرضت لها منذ أن حدثت. قالت "كاترين" إنها استخدمت منهج تحويل الشكوى إلى هدية بأن تحملت المسئولية كاملةً لما لم يحدث طوال تلك السنوات من قبل. اعتذرت الزبونة بعد ذلك نظرًا لأنها كانت هي نفسها غاية في الوقاحة ووافقت على بدء التعامل ثانيةً مع هذه الشركة لوسائل النقل.

- **تقديم شكوى بشأن التدخين.** تلقت "تيسا"، مديرة أحد المطاعم، شكوى على البريد الإليكتروني بسبب أنها كانت تسمح بالتدخين في المطعم الذي تديره. وقد استخدمت منهج تحويل الشكوى إلى هدية في ردها الذي أرسلته عن طريق البريد الإليكتروني وتلقت ردًا فوريًا من الزبونة. حيث إن اللهجة غير الرسمية التي تحدثت بها "تيسا" وردها السريع واعتذارها أثرت في الزبونة بشكل كبير. لذا، تغيرت اللهجة التي كانت تتحدث بها الزبونة، كما أنها قدمت بعض الاقتراحات الملموسة بشأن ما يمكن القيام به لحماية الأشخاص غير المدخنين في المطعم. تقول "تيسا" إن جميع الاقتراحات التي قدمتها الزبونة ستتم مناقشتها مع صاحب المطعم من أجل تنفيذها حتى تحرم المدينة التدخين في المطاعم.

- **لا يمكنك الاحتفاظ برقم جهاز البيجر (pager، وهو جهاز يتلقى بواسطته الشخص نداءً أو إشارةً في شكل صفارة ويستجيب لها بإجراء مكالمة هاتفية) الخاص بك ولكننا نرغب في الاحتفاظ بك كعميل:** يوجد لدى إحدى شركات الاتصال الكبرى ٣٥٠٠ عميل في مدينة أوستن في تكساس والذين كانوا سيضطرون جميعًا إلى تغيير أرقام

البيجر الخاصة بهم. تصف "سينثيا"، صاحبة تلك الشركة، ذلك باعتباره موقفًا سخيفًا مهما كانت الطريقة التي ستنظر بها إليه. وقد ذهبت "سينثيا" إلى أوستن للرد على جميع المكالمات الهاتفية التي ترد إليها من عدد كبير من العملاء الذين يستشيطون غضبًا. واستخدمت منهج تحويل الشكوى إلى هدية وأيدت مواقفهم من البداية، وتقول "سينثيا" إن هذا المنهج أجدى نفعًا في كل مكالمة هاتفية. حيث إنها ردت على ثمانين مكالمة هاتفية على مدار يومين، ولم يقم أي عميل بإلغاء تعاقده مع الشركة. بالإضافة إلى ذلك، فإنها قالت إن الكثير من العملاء بدءوا مكالمتهم الهاتفية بقول: "أنا أتصل بكم فقط لإخباركم إنه من المستحيل أن تقوموا بتغيير رقم البيجر الخاص بي. وإذا قمتم بذلك، سوف أرفع دعوى قضائية ضد شركتكم!". بالرغم من ذلك، استطاعت "سينثيا" الاحتفاظ بهم جميعًا كعملاء للشركة.

## أمثلة عملية

إن ما نذكره لاحقًا عبارة عن بعض المواقف التي من الممكن أن تمارس فيها منهج تحويل الشكوى إلى هدية. ركز تحديدًا على الخطوات الأربع التي نستعرضها حتى تتقن اللغة الخاصة بمنهج تحويل الشكوى إلى هدية.

- **الخطوة الأولى:** "شكرًا ..."
- **الخطوة الثانية:** "نظرًا لـ ... "(تفسير سبب تقديرك للشكوى الذي طرحها العميل)

- **الخطوة الثالثة:** "معذرة."
- **الخطوة الرابعة:** "دعني أقدم لك يد المساعدة" أو "دعني أرى ما أستطيع القيام به لتولي هذا الأمر"

من الأفضل أن تمارس تلك الخطوات مع شخص آخر، وبذلك يمكنك اختبار تأثرك بهذه اللغة أيضًا. فسماع شخص ما يوجه لك الشكر بسبب شكوى طرحتها قد يكون أفضل طريقة لفهم مدى فاعلية منهج تحويل الشكوى إلى هدية. مارس تلك الخطوات مع هذه الأمثلة (أو استخدم أمثلة أخرى تتناسب مع مؤسستك) عدة مرات عند الضرورة حتى تستطيع التحدث بسهولة.

إذا كنت تقرر مناقشة منهج تحويل الشكوى إلى هدية مع موظفيك أو مع زملائك، ابدأ أولاً بشرح فلسفة الشكوى هدية. حيث إنك إذا بدأت بتعليم موظفيك منهج تحويل الشكوى إلى هدية دون تفسير الفلسفة القائم عليها، سيفقد هذا المنهج كثيرًا من منطقيته. وسيبدو وكأنه نصوص مكتوبة بدلاً من كونه فلسفة عن التعامل مع الشكاوى. قم بعد ذلك بتفسير منهج تحويل الشكوى إلى هدية. وفي النهاية، امنح الجميع فرصة لممارسة تلك الخطوات مع بعضهم البعض باستخدام الأمثلة المذكورة لاحقًا والتي تشمل كلاً من الشكاوى التي تطرح على الهاتف والتي تطرح وجهًا لوجه.

- **على الهاتف:** "إن الساعة التي طلبتها غير صالحة للاستخدام."
- **وجهًا لوجه:** "لقد اتصلت بموظفة الاستقبال لديكم وقد أعطتني إرشادات غير صحيحة عن كيفية الوصول إليكم. وظللت أتجول بالسيارة لمدة ساعتين تقريبًا."

- **على الهاتف:** "لقد وصلت المنزل للتو واكتشفت أن العدستين اللتين قمت بشرائهما مكسورتان. لا بد وأن تم تغليفهما بطريقة خاطئة."
- **وجهًا لوجه:** "لقد انتظرت في هذا الصف لمدة عشر دقائق. أنت بحاجة إلى المزيد من الموظفين في قسم دفع الحسابات."
- **على الهاتف:** "شيء لا يعقل. هذه ثالث مرة انتظر فيها على الهاتف لمدة أكثر من عشر دقائق."
- **وجهًا لوجه:** "إن الأسعار التي تطرحونها على منتجاتكم مرتفعة للغاية. أنا لا أعرف لماذا يجدر بي أن أدفع هذا المبلغ الكبير في حين أنني أعرف متاجر أخرى تعرض أسعار أرخص."
- **على الهاتف:** "لقد وصلني للتو فاتورة ثانية من شركتكم. وأنا أعرف أنني دفعت بالفعل المبلغ المطلوب."
- **وجهًا لوجه:** "هناك شخص ما يدخن في القسم غير المسموح فيه بالتدخين. أنت بحاجة إلى القيام بشيء ما بشأن هذا الأمر."
- **على الهاتف:** "أخبرتني شركتكم أنها سترسل شخصًا من أجل إصلاح الغسالة هذا الصباح. والساعة الآن الثانية ولم يأتِ أي شخص بعد."
- **وجهًا لوجه:** "يوضح إعلانكم المكتوب في الجريدة أن هذه القمصان متوافرة بسعر مناسب، ولكن لم يتبق عندكم أي منها. وأنا أعتقد أنكم فعلتم ذلك لكي تجعلوا العملاء فقط يدخلون المتجر."

- **على الهاتف**: "لقد اتصلت برقم الخدمة الخاص بشركتكم ثلاث مرات ولم يتصل بي أي شخص. وفي الوقت ذاته، لا أستطيع استخدام جهاز الكمبيوتر الخاص بي."
- **وجهًا لوجه**: "لا يمكنك إيجاد أي شيء في هذا المتجر. فلقد تجولت في جميع أنحاء الثلاثة طوابق محاولاً تحديد المكان الذي توجد فيه الأزرار ويقوم كل شخص بإرسالي إلى مكان آخر."

بمجرد أن تشعر أنك أتقنت تلك الأمثلة، خذ بعض الشكاوى الحقيقية من النوع الذي تسمعه في مؤسستك ومارس منهج تحويل الشكوى إلى هدية حتى تشعر أنك لست بحاجة إلى التركيز في الخطوات. جرب هذا المنهج باستخدام طرق مختلفة في قول العبارات. ويمكنك أيضًا حتى أن تجرب تمارين تحريك الأذرع.

### أسئلة للمناقشة

- ما المعلومات التي تحتاجها من عملائك لكي تساعدهم في حل المشكلات التي تواجههم؟
- ما الأسئلة التي توجهها إلى العملاء طارحي الشكاوى والتي من الممكن حذفها؟
- ما الأسئلة التي توجهها إلى العملاء طارحي الشكاوى وتتسبب في إزعاجهم؟ كيف يمكنك إخبارهم بتلك الأسئلة؟ وكيف يمكنك التعامل مع ذلك بحيث لا يتذمر العملاء؟

- ما المواقف المعينة التي يكون من الصعب فيها بالنسبة لك استخدام منهج تحويل الشكوى إلى هدية؟
- كم مرة تقوم فيها بتفحص الأمر مرةً أخرى مع عملائك الذين يطرحون الشكاوى؟ من يتابع هذا الموضوع؟
- كيف تضمن أن الشكاوى تمت الإحاطة بها داخل مؤسستك؟
- كيف تتابع ما يحدث للمعلومات التي تحصل عليها من شكاوى عملائك؟

# الفصل السابع

# كسب عملاء أكثر تحمسًا للتعامل مع الشركة



دعيت زميلتي في تأليف هذا الكتاب لحضور ورشة عمل عن استراتيجية الشكوى هدية في المجر في عام ١٩٩٩، بعد إعلان جمهورية المجر بعشر سنوات. وخلال المحاضرة، رفعت سيدة في منتصف العمر يدها وسألت عما إذا كانت هناك أية طريقة من أجل جعل العملاء يتصرفون بطريقة أفضل أم لا. أضافت السيدة أنها لا تريدهم أن يطرحوا الشكاوى كثيرًا. وقد كان نصف عدد الحاضرين، والذين كانوا يعدون بالمئات، في العشرين من عمرهم وقضوا أفضل جزء من مهنهم التي يشغلونها في الوقت الحالي تحت ظل النظام الرأسمالي. انفجرت هذه المجموعة الشابة في الضحك بعد طرح تلك السيدة لسؤالها. فقد كان تصورهم أن العملاء يتصرفون بالطريقة التي يريدونها.

وفكرت "جانيل" كثيرًا في ذلك السؤال الحزين الذي طرحته السيدة. وكان رد فعلها الأول أن رفضت الفكرة التي تقول إن ذلك يعد أثرًا من آثار الاقتصاد الاشتراكي. ولكن كلما فكرت المؤلفة في الموضوع بعمق، تساءلت: "حقًا، لماذا لا يكون لدينا عملاء يتصرفون بطريقة أفضل؟". ففي الكتلة الشرقية، كان هناك بالتأكيد عملاء جيدون لدى الشركات التي

تديرها الحكومة. وهم إما عملاء جيدون أو أنه لم يتم تقديم الخدمة لهم ولم يستطيعوا شراء أي شيء بسبب العجز الشديد في السلع. فقد قيل إن المتسوقين كانوا يلتحقون بصفوف طويلة خارج المتاجر لا يعرفون حتى ما السلع التي تباع هناك. وعندما يستطيعون شراء شيء ما، فإنهم يشترون أكبر كمية ممكنة منه، لأنهم لا يعرفون على الإطلاق متى ستكون تلك السلعة بعينها متاحة مرةً ثانيةً. ولكن ليس ذلك هو نوع العملاء الجيدين الذي كانت تفكر فيه المؤلفة.

ماذا لو افترضت أن معظم العملاء أشخاص جيدون أو على الأقل يتمتعون بجانب طيب؟ لماذا لا يمكن تشجيع هذا الجانب الطيب وإظهاره عندما تكون لديهم شكوى ما يريدون طرحها؟ من الواضح أن ذلك يعد نوعًا من التحدي. ولكن ماذا لو جعلنا العملاء غالبًا ما يظهرون في إطار فكري إيجابي حتى وإن أثير غضبهم عن طريق ارتكاب الشركة لبعض الأخطاء، أو الحصول على بضائع رديئة النوع، أو إلقاء الموظفين التحيات عليهم بطريقة كئيبة، أو اللهجات التي من الصعب عليهم فهمها، أو الوعود التي لا يتم الوفاء بها، أو الانتظار طويلاً على الهاتف.

إن السؤال الذي نطرحه هنا لا يتمثل في كيفية تعليم العملاء التصرف بطريقة أفضل. فقد يكون ذلك جزءًا من الثمار التي نجنيها إذا استطعنا تعليم العملاء كيفية الحصول على احتياجاتهم دون تذمر. ويشمل ذلك كيفية تصفح دليل التليفون مع الشعور بأقل درجات الإحباط عند الاتصال بالشركة للإبلاغ عن مشكلة ما. إن السؤال الأفضل هنا الذي من الممكن طرحه: كيف يمكننا التعامل مع عملائنا بحيث يمكن لآخر شخص تعامل مع العميل أيًا

كان هذا الشخص أن يتركه في حالة من الرضا مع توقعات مناسبة والشعور بأنه في يد أمينة؟ لذا، فإن الشخص التالي من مؤسستنا والذي يقدم يد المساعدة لهذا العميل سيتعامل مع شخص يتصرف بطريقة أفضل معه. بالإضافة إلى ذلك، يقدم الباحثون لنا تبريرًا لنصدق أن العملاء يذهبون لطرح شكوى ما مع عدد من الذكريات التي تؤثر على ما يعتقدون أنه سوف يحدث في المرة التالية التي سيطرحون فيها شكوى. فشكاوى العملاء ليست أحداثًا منفصلة بأي حال من الأحوال.

بعيدًا عن منهج تحويل الشكوى إلى هدية الذي نتناوله في هذا الفصل، فإن هذا الفصل هو أقرب الفصول تطرقًا إلى كيفية تحقيق ما نأمل بلوغه. بالإضافة إلى ذلك، فإننا هنا نغطي عددًا من المناهج المختلفة. إن درجة تعقد شكاوى العملاء وحدة مشاعرهم ودوافعهم تجعل هذه المناهج ضرورية حتى تكون لدينا فرصة للاحتفاظ بالعملاء بعد تخييب ظنهم بشأن شيء ما. وقد قمنا بتصنيف مجموعة مختلفة من الوسائل إلى ثلاث أفكار عملية:

- التركيز دائمًا على تحقيق مبادئ العدل والإنصاف
- الانتقال من مشكلات العملاء إلى جعلهم شركاء معك
- إدارة المشكلات من أجل تكوين مساحة أكبر من التسامح مع العملاء

## التركيز دائمًا على تحقيق مبادئ العدل والإنصاف

سنبدأ باستعراض أكثر تلك الأفكار تعقدًا، نظرًا لأنها تعد الأساس للفكرتين الأخريين. كما أننا سنحاول تبسيط مفهوم تناوله الباحثون ببعض الطرق المعقدة للغاية في عدد من المجالات المختلفة.

يعد العدل من القيم التي يتردد صداها مع كل فرد تقريبًا. ويرتبط مفهوم العدل كثيرًا بالطريقة التي يحكم بها الناس على الشخص المسئول أخلاقيًا عن حدث ما. وفقًا لنظرية العدل، يفكر الناس بشكل مخالف لما يحدث في الواقع. وهذا يعني تخيل العملاء لما كان يمكن حدوثه وما كان ينبغي حدوثه وكيف سيكون شعورهم إذا حدث ما يفكرون به في الواقع. فعند طرح الشكاوى، يكون العملاء في تخيلاتهم بعض التصورات المخالفة للواقع. وتتمثل النهاية في أنهم في الغالب لن يقوموا على الإطلاق بالشراء ثانيةً من شركتك. وبالمناسبة، من أحد الأسباب الجيدة لسؤال العملاء عما ينبغي حدوثه في اعتقادهم هو أن ذلك يكشف عن تخيلاتهم المخالفة للواقع.

يوضح الباحثون الأكاديميون أنه سواء شعر العملاء أنه تمت معاملتهم بطريقة عادلة أم لا، فإن ذلك يعد جزءًا مهمًا من تقييماتهم عن المواقف التي طرحوا فيها الشكاوى بشكل عام. وقد تناول الباحثون على نحو نموذجي ثلاثة أنواع من مفهوم العدل فيما يتعلق بالتعامل مع الشكاوى: العدل الإجرائي والتفاعلي والتنفيذي. يشير العدل الإجرائي إلى عملية التعامل مع الشكاوى. هل كانت تلك العملية سريعة ومرنة ومتاحة؟ ويتناول العدل التفاعلي الطريقة التي تتم بها معاملة الناس عندما يطرحون الشكاوى. ففي بعض الأحيان، يشعر العملاء أنهم حصلوا على ما يعتقدونه حقًا من حقوقهم، ولكنهم لا يزالون يشعرون بالإساءة في المعاملة. ولهذا السبب، فهي ليست فكرة جيدة أن تقوم بتعويض العملاء بأسلوب كريه أو بغيض. أما عن العدل التنفيذي، فهو ينظر إلى النتيجة. هل حصل العملاء على ما كانوا يشعرون أنه من العدل الحصول عليه؟ وأحيانًا يكون ما يريدونه هو مجرد اعتذار. بشكل

عام، يشعر العملاء بالغضب عندما يشعرون أنهم لم يحصلوا على ما يعتقدونه حقًا من حقوقهم. فضلاً عن أنهم يشعرون بالذنب على نحو لافت للنظر عندما يعتقدون أنهم حصلوا على أكثر مما يستحقون. حيث يرغب معظم العملاء في تصديق أنه تم تعويضهم بشيء ما مقارب لقيمة ما دفعوه. على سبيل المثال، تسببت بيتزا مطاعم Domino في غضب الكثير من عملائها. عندما تعهدت تلك المطاعم أنه إذا لم تصل البيتزا التي طلبوها عن طريق خدمة التوصيل في خلال ثلاثين دقيقة، سيتم إعفاؤهم نهائيًا من الدفع. حيث سيحصل الزبون على بيتزا مجانية من Domino إذا تأخرت البيتزا دقيقة واحدة عن النصف ساعة التي تعهدت بها. استمعت Domino إلى تقييمات عملائها وغيرت الفترة التي تستغرقها خدمة التوصيل والتي تعهدت بها إلى ٤٥ دقيقة، وإلا قامت بخصم ٣ دولارات من سعر الشراء. وقد كان من الممكن أن يتقبل العملاء ذلك الأمر وأن تزال Domino قادرة على التعهد بخدمة توصيل سريعة للبيتزا.

في مرحلة مبكرة من حياتهم، يقول الأطفال بكثير من الحنق: "هذا ليس عدلاً". ففي واقع الأمر، يعد العدل أول المفاهيم التي تعلموا التعبير عنها في إصدار حكمهم على الأشياء. ومع تقدم السن، تزخر لغتنا بعبارات شهيرة وأمثال عن مفهوم العدل.

في خدمة العملاء، يعني مفهوم العدل أن يعامل كل فرد وفقًا للبنود نفسها. كما يعني أن العملاء ليسوا بحاجة إلى القلق بشأن وجود انحياز من أي نوع، إذا كان العمل شريفًا وخاليًا من أية مجاملات على حساب الآخر. إننا لا نعرف معظم الذين نتعامل معهم حتى يصبحوا عملاءً لنا. ولذا، فهم يبدءون بتصور

أنه ستتم معاملتهم بإنصاف مثلهم في ذلك مثل جميع العملاء الآخرين. بالإضافة إلى ذلك، فهم يتوقعون أنهم لن يضطروا إلى دفع أسعار أعلى من غيرهم، وأنه ستتم معاملتهم بطريقة عادلة ومنصفة في حالة ما إذا حدث خطأ ما. يعني مفهوم العدل أيضًا أنك إذا تعهدت بتنفيذ شيء ما كلف العميل مبلغًا من المال أو ضياعًا بعض الوقت، فإنك ستلتزم بما وعدت به. وأخيرًا، عندما يتلقى العملاء خدمة يعتقدون أن فيها نوعًا من الظلم، فإنهم غالبًا ما يحكمون عليها باعتبارها سوء جودة للخدمة المقدمة لهم.

إذا انتهك مبدأ العدل في المعاملة، فسيحارب بعض الناس بكل ما هو رخيص وغالٍ من أجل استعادة مبدأ العدل. فقد بدأت الثورة الأمريكية عندما أدرك المواطنون أن سياسات فرض الضرائب البريطانية كانت جائرة وغير منصفة. وتحت ظروف مماثلة، يميل العملاء بالتأكيد إلا أن يصبحوا نشطاء، فهم يرغبون في الانتقام. كما أن البعض مستعدون لدفع مبالغ كبيرة من حسابهم الشخصي من أجل تحقيق العدل.

هناك ارتباط وثيق بين مفهومي العدل والثقة. فأساس الثقة مبني على إدراك العميل لتحقيق مبادئ العدل. ودون الثقة، سيكون هناك أساس متزعزع لحل شكاوى العملاء. بالإضافة إلى ذلك، تؤكد عدد من الأبحاث فكرة أنه عندما يدرك العملاء بأنفسهم ظلمًا في الطريقة التي تمت معاملتهم بها، فإنهم يتعرضون على الفور لردود فعل انفعالية تؤثر بشكلٍ كبير على ما إذا كانوا راضيين عن مستوى الخدمة أم لا. هذا إلى جانب أن العملاء يتذكرون المواقف التي كان فيها نوع من الظلم في الخدمة التي تلقوها لفترة أطول عن تلك المواقف التي لا يرونها غير عادلة.

إليك هذا المثال الذي يوضح مفهوم الظلم في المعاملة والذي ستتذكره طويلاً بلا شك تلك السيدة التي نحكي عنها. فُقدت حقيبة سفر إحدى السيدات في الطائرة. إن هذا الجزء من القصة عادةً ما يحدث لكثير من الناس. كما أنه مألوف عند البعض لدرجة أنه بصراحة يبعث الملل للمسافرين الذين تعرضوا لهذا الموقف عند سماعهم هذا الجزء، لذلك لن نذكر التفاصيل. إن الجزء الشيق بالنسبة لنا هو كيف عبرت تلك السيدة التي كانت مسافرة على متن إحدى الطائرات عن تذمرها بلهجة حادة للغاية في إطار مفهوم العدل. حيث قالت: "لقد ذهلت من قصور وإهمال شركة الخطوط الجوية فيما تعهدت به شفهيًا بشأن تعويضي عما أحتاج إليه في رحلتي. فعندما كنت مسافرة في الرحلة الجوية، تحملت المسئولية كاملةً عن تصرفاتي. فقد وصلت المطار قبل الميعاد المحدد بساعة، وتم فحص حقيبة السفر مع كتابة اسمي بوضوح في الداخل والخارج. وتصرفت بالطريقة المتوقعة والمعتادة وارتديت زيًا مناسبًا للرحلة واتبعت جميع اللوائح ودفعت على الفور سعر تذكرتي كاملاً. والآن، أنا أتوقع المعاملة نفسها وأن تتحملوا المسئولية كاملةً وتدفعون لي في المقابل تعويضًا كاملاً عما حدث لي".

انتشرت عبارة "الغاية تبرر الوسيلة" على ألسن الكثير من الناس وقد استخدمت لتبرير الخداع الذي يقومون به. ولكن ليس ذلك هو ما نريد أن يصدقه عملاؤنا. للأسف، يصدق الكثير من العملاء ذلك بعد التعرض للإساءة عن طريق سياسات الشركة أو عند تضييع وقتهم بالمنتجات غير الصالحة للاستخدام. ومما لا شك فيه أن العملاء الذين يقومون بتشويه سمعة الشركة يعتقدون أنهم يقومون فقط بالانتقام منها. كما أن الكثيرين

منهم قد يبررون قيامهم بالسرقة عن طريق إخبار أنفسهم أن المؤسسة التي يسرقون منها لا تزال تجمع الكثير من الأموال منهم بسبب ابتزازهم بالسعر الـذي تطرحـه عـلى منتجاتهـا. بالإضـافة إلى ذلـك، فـإن العمـلاء الـذين يستفيدون من حدوث خطأ ما (مثل: إعادة مبلغ من المـال إلـيهم أكـبر ممـا يستحقون أو الفـاتورة التـي لا تعكـس بدقـة الـسعر الحقيقـي للـسلع أو للخدمات)، وهؤلاء الذين لا يحيطون المؤسسة علمًا بـرغبتهم في اسـترداد المبلغ الذي دفعوه أو دفع المبلغ الذي يستحقه المنتج قد يخوضون في محادثـة مع أنفسهم لتبرير تصرفاتهم.

ما مدى شيوع تصور المستهلكين أن هناك ظلمًا في المعاملة؟ من الواضح أنه شائع إلى حد ما بين العملاء. ففي إحدى الدراسات، طُلِب من العملاء تقيـيم مجموعة مختلفة من الإجراءات التي من شأنها إصلاح نقاط الضعف الموجـودة في الخدمة من حيث التزامها بتحقيق مبادئ العدل. وقد أفاد أقـل مـن نـصف المشاركين بأن الإجراءات كانت عادلـة. وصـنفت تلـك الإجـراءات العادلـة باعتبارها واضحة ومن السهل فهمها وسريعة وخالية من أية مشاحنات. يبدو أن ذلك يتوافق مع الأبحاث التي أجريت على ما تحتاجه الـشركات مـن أجـل منح ضمان منتج أو خدمة فعال.

يشعر العميل بالظلم في مواقف مختلفة. قبل قراءة القائمة المذكورة فيما يلي، اكتب قائمة سريعة بأنواع الظلم التي تتعرض لها في اعتقادك عندما تعقد صفقة تجارية مع مؤسسة ما. وإليك ما قاله لنا الناس في ورش العمل عما يعتقدون أنه نوع من الظلم. وقد يدهشك بعض منها.

- يضطر العملاء إلى تكرار المعلومات التي أعطوها بالفعل للشركة.
- يتم إغلاق نافذة القسم المسئول عن تقديم الخدمة بمجرد أن يصل العملاء إلى مقدمة الصف.
- يضطرون إلى الانتظار طويلاً من أجل تحديد موعد.
- يتم تجاهلهم أو إهمالهم والاهتمام بشخص آخر.
- يتم إخبارهم: "كان ينبغي ..." ولم تكن هناك وسيلة لمعرفة هذا الأمر.
- تتضمن الفاتورة مبلغًا أكبر من المبلغ المستحق، وبعد ذلك يضطرون إلى الصراع من أجل تصحيح الفاتورة.
- المنتج الذي قاموا بشرائه توقف عن العمل بعد انتهاء صلاحية فترة الضمان بيوم.
- أعطاهم شخص ما معلومات رفض شخص آخر التصديق عليها.
- إن الخطأ كان من الواضح أنه من جانب المؤسسة ولكن لن يتحمل أي فرد المسئولية.
- يتم إلقاء اللوم على العملاء بسبب شيء ما لم يتم إخبارهم به.
- لا أحد يبدو مهتمًا بهم إذا واجهتهم مشكلة ما، ولكن المؤسسة تحسن معاملتهم بشكل كبير عندما يدفعون لها مبالغ من المال.
- يضطر العملاء إلى إعطائهم معلومات توجد بشكل واضح في قاعدة بيانات المؤسسة.
- يحدث تلف في المنتجات.
- لا يتم احترام الضمانات.

عندما يواجه العملاء مثل تلك المواقف، فإنه لا تكون لديهم فقط شكوى يريدون طرحها ولكنهم يستشيطون غضبًا أيضًا. ويشعر الكثيرون منهم بالضجر. وفي واقع الأمر تكون هناك طريقة واحدة فقط لعقاب المؤسسة ألا وهي إنهاء التعامل معها. من الممكن أيضًا أن يخبروا كل شخص آخر بعدم التعامل مع تلك المؤسسة.

من الممكن أن تساعدنا الأبحاث التي أجريت على نطاق واسع على مفهوم العدل في إلقاء الضوء على كثير من تلك الأمور المؤسفة. وإليك ما أفادت به بعض هذه الأبحاث عن سلوكيات العملاء عندما يتعرضون للظلم.

١- عندما يعتقد العملاء أنهم ليسوا أكفاءً من الناحية الفنية، فإن تحقيق العدل يصبح أكثر أهمية بالنسبة لهم. حيث إنهم يكونون تحت رحمة الموردين الذين يتعاملون معهم. بناءً عليه، هل المنتج الذي تصنعه معقد؟ إذا كانت تلك هي الحالة، فإن تحقيق العدل يكون أكثر أهمية بالنسبة لعملائك.

٢- عندما يعقد العملاء الكثير من صفقاتهم التجارية مع مؤسسة ما، فإن تحقيق العدل من الأمور المهمة بالنسبة لهم. حيث يدور في ذهنهم "كيف يستطيعون معاملتي بهذه الطريقة؟ ألا يعرفون من أكون وما حجم الأعمال التجارية التي قمت بها معهم؟". هل يميل معظم عملائك إلى تكرار عقد صفقاتهم التجارية معك والتعامل مع شركتك على مدار فترة طويلة من الوقت؟ إذا كانت تلك هي الحالة، فإن تحقيق العدل يعد أكثر أهمية بالنسبة لهم.

٣- عندما يشتري العملاء منتجات لا يستطيعون تقييمها قبل شرائها (مثل عمل تسريحة شعر أو تدليك أو الخضوع للرعاية الصحية أو شراء منتجات ترفيهية أو برامج الكمبيوتر)، فإن تحقيق العدل في الطريقة التي تتم معاملتهم بها أمرًا غاية في الأهمية بالنسبة لهم. فهم أجبروا على الاعتماد على ثقتهم بك والدعاية الإعلانية التي قمت بها. هل يستطيع عملاؤك تقييم منتجاتك قبل قيامهم بشرائها؟ إذا كان الأمر كذلك، فإن تحقيق العدل من الأمور الأكثر أهمية بالنسبة لهم.

٤- عندما يشعر العملاء أن إصلاح نقاط الضعف الموجودة في الخدمة يحدث ببطء شديد أو أنهم مضطرون إلى تكريس جزء كبير جدًا من وقتهم لعلاج مشكلة ما، فإنهم في الغالب سيحكمون على ذلك بأنه نوع من الظلم حتى وإن أعدت لهم المبالغ التي دفعوها كاملةً. ما مدى سرعة شركتك في علاج المشكلات التي يواجهها العملاء؟ إذا كان إصلاح نقاط الضعف الموجودة في الخدمة يحدث ببطء، فإن تحقيق العدل يكون أكثر أهمية بالنسبة لعملائك.

٥- عندما يعرف العملاء أنك ستلتزم بالضمانات التي تمنحها لهم ولكنك ستقوم بذلك بعد حدوث الكثير من المشاحنات لكي يتم تعويضهم، فإنهم سيفكرون فيك كشخص غير عادل. ما مدى المشاحنات التي تتسبب فيها لعملائك عندما يطلبون استرداد الأموال التي دفعوها؟ حيث إنه كلما زادت المشاحنات التي تتسبب فيها لعملائك لكي يستردوا المبالغ التي دفعوها أو يحصلوا على تعويض، كان تحقيق العدل مهمًا بالنسبة لهم.

٦- عندما لا يكون لدى عملائك الكثير من الخيارات للذهاب إلى شركة أخرى، فإنهم يشعرون أنهم مهددون بشكلٍ أكبر للتعرض للظلم. وهم يتوقعون منك أن تتصرف دون انحياز. قد يحدث ذلك مع المرافق العامة التي تم احتكارها أو مع الوكالات الحكومية. هل تواجه مؤسستك منافسة شديدة، إذا كان الأمر كذلك، فإن تحقيق العدل أمرًا أكثر أهمية بالنسبة لعملائك.

## محصلة تحقيق العدالة في المعاملة بين العملاء

إنها لفكرة جيدة أن تكون عادلاً مع جميع عملائك. ولكن هناك بعض الأشخاص الذين يشعرون بالإساءة أسرع من غيرهم، عندما لا يتم تحقيق العدل. من الطرق السريعة لتحديد العملاء الذين يميلون إلى التأثر بتحقيق مبادئ العدل هو أن تخصص لهم مكانًا في المخطط المذكور أدناه.

| | |
|---|---|
|  **العميل ليس على دراية بأن المنتج معقد وباهظ الثمن**<br>ـ يشعر العميل أنه أكثر عرضة للتعرض للظلم<br>ـ زيادة حدة القلق<br>ـ مبدأ العدل أكثر الأمور أهمية<br>ـ ضمانات المنتج مهمة<br>ـ أعظم فرصة لبناء ولاء العميل |  **العميل على دراية بأن المنتج معقد وباهظ الثمن**<br>ـ العميل مسيطر على الأمور بدرجة كبيرة نسبيًا<br>ـ تحقيق مبدأ العدل مهم إلى حد ما<br>ـ لا تزال متطلبات العميل كثيرة بسبب تكلفة المنتج |
| **٣ العميل ليس على دراية بأن المنتج بسيط وسعره منخفض**<br>ـ قد يحتاج العميل بعض المساعدة<br>ـ تحقيق مبدأ العدل ليس مهمًا للغاية | **٤ العميل على دراية بأن المنتج بسيط وسعره منخفض**<br>ـ العميل مسيطر على الأمور بدرجة كبيرة<br>ـ تحقيق مبدأ العدل أقل أهمية |

عندما لا يكون العملاء على دراية بالمنتج الذي قاموا بشرائه وكانوا يتعاملون مع خدمة أو منتج معقد وباهظ الثمن، فإنهم غالبًا ما يشعرون أنهم معرضون للظلم ويشعرون بالقلق. لذا، فإن تحقيق مبدأ العدل يعد من الأمور الأكثر أهمية في مثل تلك الظروف، وكذلك الحال بالنسبة لضمانات المنتج. في واقع الأمر، يصبح مبدأ العدل العامل الأهم والوحيد للتنبؤ بجودة الخدمة عندما يشعر العملاء أنهم تحت رحمة معرفة شخص آخر. وعندما يكون العملاء في هذا الوضع ويقومون بطرح الشكاوى، فإنهم بذلك يقدمون أعظم فرصة لبناء ولائهم تجاه الشركة، إذا تم التعامل بشكل جيد مع قضية العدل. ولكن عندما يكون العملاء على دراية بالمنتج والذي يكون معقدًا وباهظ الثمن، فإن تحقيق مبدأ العدل لا يعد بهذه الدرجة من الأهمية على الرغم من أنه لا يزال ضروريًا بسبب تكلفة المنتج. حيث يشعر مثل هؤلاء العملاء أنهم يسيطرون على الأمور بدرجة كبيرة نسبيًا. لذا، فهم يستطيعون العناية بأنفسهم إذا اكتشفوا أن هناك ظلمًا في معاملة الشركة الموردة لهم.

عندما يكون المنتج بسيطًا ومنخفض السعر والعملاء ليسوا على دراية به، فقد يزالون في حاجة إلى مساعدتك. ولكن نظرًا لقلة تكلفة المنتج، فإن تحقيق مبدأ العدل لا يعد مهمًا بدرجة كبيرة. وبالطبع، عندما يكون العملاء على دراية بالمنتج وقاموا بشراء خدمة أو منتج بسيط ومنخفض السعر، فإن تحقيق مبدأ العدل يعد الأقل أهمية من بين تلك السيناريوهات الأربعة.

اكتب قائمة بأنواع عملائك بناءً على المنتجات والخدمات التي يشترونها منك وحدد الأسلوب الذي يتخذونه من بين هذه الأساليب الأربعة. ووفقًا

للأسلوب الذي حددته لهم، فإنك تحتاج بعد ذلك إلى التأكيد على السلوكيات الأربعة التالية عندما تستشف أن عملاءك يشعرون أنك لست عادلاً معهم. وأحيانًا سوف يخبرونك بذلك.

- **عدم إلقاء اللوم:** إذا اعتقد عملاؤك أنك لم تكن عادلاً معهم ثم قمت بإلقاء اللوم عليهم، فإنك بذلك تزيد الأمر سوءًا. وكما كتب أحد المؤلفين في كتاب له "إن مفهوم العدل في التعامل مع الآخرين لا يعني إلقاء اللوم عليهم بسبب أي شيء كان نتيجة خطأ منا". حتى وإن قام العملاء أنفسهم بشيء ساهم في وجود المشكلة، ركز دومًا على حل المشكلة بدلاً من توضيح الخطأ الذي ارتكبوه. وسوف يقدرون عدم معاتبتك لهم بسبب هذا الخطأ.
- **التأكيد على العملاء في رغبتك في القيام بكل ما في وسعك من أجل تقديم المساعدة لهم:** عندما يشعر العملاء بظلم في المعاملة أو كانوا يتأثرون بسهولة بتحقيق مبادئ العدل، فعندما يعرفون أن الشخص الذي يساعدهم في تلك اللحظة مهتم بهم، فإن ذلك سيقلل من شعورهم بأنهم معرضين للظلم. أخبرهم إنهم مهمون بالنسبة لك وأنك تشعر بالأسف الشديد تجاه ما حدث. فتقديم الاعتذارات يعد أمرًا مهمًا بصفة خاصة، عندما يشعر العملاء أن هناك ظلمًا في الصفقة التي عقدوها معك.
- **تقديم تفسيرات وافية:** حان الوقت الآن لتقديم تفسيرات دقيقة لما حدث والسبب وراء ذلك. فإذا كنت تستطيع الاحتفاظ بعملائك

الذين يطرحون الشكاوى كعملاء يدينون بالولاء تجاه شركتك، فإن الوقت الإضافي الذي تقضيه أثناء التعامل مع مشكلاتهم والشكاوى التي يطرحونها سيستحق العناء المبذول في سبيله. وقد وجدت إحدى الدراسات في أستراليا أنه بعد ارتكاب الشركات لبعض الأخطاء، فإن التفسيرات البسيطة التي قدمتها لعملائها أسفرت عن درجات أعلى من الرضا والشعور بالولاء أكثر من تلك التفسيرات التي كانت تبدو كتبريرات. بناءً عليه، تخل عن حاجتك لتبرير أي شيء عندما تواجه عميلاً يستشيط غضبًا. وفكر في حجم التكلفة التي تتكبدها من أجل الحصول على عملاء جدد. وكما يقول أحد الخبراء، عندما تكون سعيد الحظ للغاية لتتحدث مع عميل متذمر، فإنك بذلك تحظى بفرصة لأن يكون لديك عميل يدين بالولاء تجاه الشركة. وإذا لم تستطع إعطاء العملاء الذين يطرحون الشكاوى ما يريدون، فسر الأسباب المتعلقة بسياسات وإجراءات الشركة وحاول أن تساعدهم بطريقة أخرى.

- **الاستفسار عن كثير من الأسئلة:** أولاً، اسأل عملاءك لماذا يعتقدون أن هذا الموقف الذي تعرضوا له غير عادل. كن لطيفًا معهم في طريقة طرحك للسؤال نظرًا لأنه مباشر جدًا. فمن الممكن أن تقول: "أنا أرغب في أن أفهم بالتحديد ما هو اعتقادك؟ فأنا أشعر أنك تعتقد أن هذا الموقف غير عادل. هل من الممكن أن تخبرني عن السبب؟". وربما تعرف الكثير من الردود التي تسمعها. قد لا تستطيع منح عملاءك ما يرغبون فيه تحديدًا، ولكنك تستطيع منحهم هدية عن طريق الاستماع إليهم. فأنت تتبادل الهدايا مع عملائك. حيث تحصل أنت على تقييماتهم

وهم يحصلون على معلومات وافية. بالإضافة إلى ذلك، فأثناء تحدثك عن مبدأ العدل، تأكد من أن تسأل نفسك "ماذا يتطلب الأمر بالنسبة لك لكي تشعر بعدل في المعاملة؟". حتى وإن لم يكن بإمكانك القيام بما طلبه منك العملاء، فإنك تستطيع على الأقل عرض هذه المعلومات على مؤسستك. وإذا شعر عدد ضخم من عملائك الطريقة نفسها في المعاملة، فمن الممكن أن يتعلم كل شخص في المؤسسة من هذا الموقف.

وخلاصة القول، عندما يواجه العملاء مشكلة ما، فإنهم يريدون أشياء معينة إذا كنت تريدهم أن ينصرفوا من المؤسسة وأن تظل انطباعاتهم إيجابية عنها. أولاً، يريد العملاء مبلغًا من المال أو كوبونًا أو سلعًا عندما يحدث عطل في المنتج الذي اشتروه. وهم لا يشعرون بالضرورة أنه ينبغي إعطاؤهم سلعًا مجانية إذا تعامل شخص ما معهم بوقاحة أو جعلهم ينتظرون طويلاً على الهاتف. ثانيًا، تعد السرعة أمرًا شديد الأهمية عند حدوث مشكلة في المنتج أو في الخدمة. ولكن لا تعد السرعة بهذه الدرجة من الأهمية عندما يشعر العملاء أنهم مدينون باعتذار للشركة. ثالثًا، تعد الاعتذارات غاية في الأهمية عندما يحدث شيء ما يضايق العملاء فيما يتعلق بالطريقة التي يتصرف بها ممثل الخدمة تجاههم. ومع ذلك، فإن الاعتذارات ليست حلاً جيدًا للمشكلة عندما يواجه العملاء عيبًا في المنتج. رابعًا، إذا كانت الشركة تمنح عملاءها ضمانًا فعالاً وواضحًا، فإن العملاء في الغالب لا يركزون على مفهوم العدل التنفيذي (الطريقة التي تم تعويضهم بها). وبدلاً من ذلك، فإنهم يركزون على مفهومي العدل الإجرائي والتفاعلي.

إن النقطة الجوهرية التي يجب تذكرها هنا هي أن أي عيب يحدث في الخدمة يتسبب في عدم توازن في العلاقة المتبادلة بين العميل والشركة. وهو أمر يحتاج إلى معالجة بطريقة ما تتوافق مع شعور الأشخاص بتحقيق مبدأ العدل وعدم الانحياز. على سبيل المثال، وجد أحد الباحثين أنه عند حدوث مشكلة ما في فندق، فضل العملاء استرداد ٥٠٪ من المبلغ الذي دفعوه إذا رأوا أن مقدم الخدمة كان يلتزم بسياسة الفندق. فهم لم يريدوا أن يشعروا أن هناك شيئًا ما تم فعله خصيصًا من أجلهم وأنه تم انتهاك سياسة الشركة. وإذا ما تم إعطاؤهم تذكارًا صغيرًا على سبيل التعويض، فإنهم رغبوا أن يعتقدوا أن مقدمي الخدمة قرروا إعطاءهم تلك الهدية (مثل كوبون لتناول شراب) كمبادرة منهم وليس كمجرد تنفيذ لسياسة الشركة.

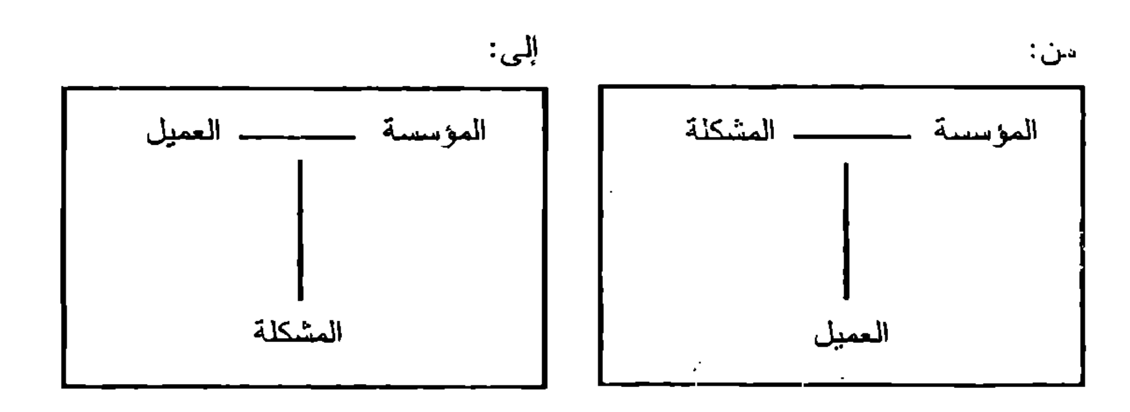
## الانتقال من مشكلات العملاء إلى مرحلة الشراكة

سافرنا كثيرًا من أجل إلقاء الخطب وللتعامل مع العملاء. وكنتيجة لذلك، قضينا وقتًا طويلاً في الفنادق. ذات مرة، نزلت زميلتي المؤلفة في غرفة في أحد الفنادق. وكان يخيم عليها الدخان وكان جهاز التليفزيون الموجود فيها غير صالح للاستخدام والأثاث مكسورًا. وكان هذا الفندق ذا علامة تجارية عالية الجودة. واتصلت المؤلفة بموظف الاستقبال والذي أخبرها أن تعود إلى ردهة الفندق لكي تحصل على مفتاح لغرفة جديدة. وطلبت منه أن يقوم أحد بتوصيل المفتاح إلى غرفتها لكي يوفر ذلك عليها عناء نقل حقيبة سفرها في جميع أنحاء الفندق الكبير. ووافق موظف الاستقبال، ولكن لم يصل أي أحد إلى غرفتها بعد مرور ربع ساعة من الاتصال. لذا، فقد قامت بالاتصال ثانيةً

بالاستقبال وأخبروها أنهم نسوا الأمر. بناءً عليه، اقترحت أن تقابل موظف الفندق أمام الغرفة الجديدة، وبالتالي يوفر لها ذلك بعض الوقت. وقد انتظرت أكثر من خمس دقائق أمام الغرفة الثانية قبل ظهور أي شخص. ولكن قام الاستقبال بإرسال موظف الفندق إلى الغرفة الأولى التي لم تنل رضاها. في تلك الأثناء، يمكنك تخيل أنها كانت تشعر بظلم في المعاملة وقامت بطرح شكوى بوضوح وبصوت عالٍ.

استمع ممثل الفندق إليها ونظر إليها وقال: "رباه. هذا خطأ فادح. شكرًا جزيلاً لإخبارنا بالأمر. وأنا اعتذر شخصيًا أننا تعاملنا معك بهذا الشكل السيئ للغاية. كما أنني سأفحص هذه الغرفة الجديدة لأتأكد أنك تنزلين في غرفة مريحة ومناسبة. وسوف أعود بعد ذلك إلى الغرفة الأخرى وأستثنيها من الخدمة. فلا أحد سيطيق الإقامة في غرفة مثل تلك". وقفت المؤلفة وهي فاغرة الفم، مندهشة لسماع منهج تحويل الشكوى إلى هدية يطبق عليها بفاعلية شديدة.

بعد تحليل هذه التجربة، فقد طورنا النموذج التالي لما يحدث للعملاء عندما تتغير تصوراتهم للأمور.



عندما يبدأ العملاء في طرح ما لديهم من شكاوى، فإنهم يرون أنفسهم في صراع مع المؤسسة. وهو موقف عجز، ذلك لأن العميل يرى أن المؤسسة والمشكلة شيء واحد وأنهما غير منفصلتين. فإذا استخدمت منهج تحويل الشكوى إلى هدية في بداية الحديث بينك وبين العملاء، مثلما فعل موظف الفندق مع المؤلفة، فإنك بذلك تؤثر بقوة على الطريقة التي يفكرون بها. وعندما توجه لهم الشكر وتعتذر عن الأخطاء التي ارتكبتها، فغالبًا ما سينظر العملاء إلى أنفسهم كشركاء في المؤسسة ويتحدون معك ضد عدو مشترك متمثل في المشكلات التي يواجهونها. وسيستفيد كل من يتعرض لمواقف يتم فيها طرح شكاوى عن طريق نقل العملاء من المربع الموجود على الجانب الأيمن إلى ذلك الموجود على الجانب الأيسر بأسرع ما يمكن. وبمجرد أن يرى العملاء أن هناك جهدًا مشتركًا تبذلونه معًا من أجل حل المشكلة، فإنهم سيتعاملون معك بطريقة أفضل.

إننا نحتاج دائمًا إلى التأكيد على طريقة التفكير والتوجه التي ترى أن الشكاوى هدايا. ولا يوجد أفضل من أن تبدأ حديثك مع العملاء بتوجيه الشكر لهم نظرًا للتقييمات التي طرحوها عليك. يمكنك اتخاذ بعض الخطوات الإضافية لتساعدك في تغيير رؤية العملاء لك كجزء من المشكلة إلى رؤية أنفسهم كشركاء معك.

- **حذر عملاءك من الأمور التي تمثل مشكلة.** إذا كنت تعرف أن هناك شيئًا ما قد يحدث فيه خطأ، اكتسب ثقة العملاء بك ودعهم يعرفون الأمور التي قد تسبب لهم مشكلة. وتأكد من أنهم يعرفون متى سيحتاجون إلى العودة إليك، وإلا فمن الممكن أن يتعرضوا لمشكلة

أكبر. إذا قمت بذلك على نحو سليم، سيكون لديك شركاء وسيتصرف العملاء معك بطريقة أفضل في المرة التالية التي يتصلون فيها من أجل حل مشكلة واجهتهم.

- **دع عملاءك يعرفون الطرق التي يستطيعون التأثير بها على سرعة الخدمة التي يتلقونها.** اخبر العملاء بالفترة التي تكون فيها أقل انشغالاً بالأعمال الأخرى. وعلمهم كيفية التعامل مع نظام الهاتف الخاص بشركتك. أخبرهم بما سيجهزونه في المرة القادمة التي سيتصلون فيها، وبالتالي فإنهم سيوفرون بعض الوقت. وتأكد أن يكون لديهم اسمك بحيث إذا عاودوا الاتصال بالشركة يمكنهم ذكر اسمك عند التحدث مع شخص آخر. فمثل تلك التصرفات جميعها تجعلهم يشعرون أنهم في شراكة معك. كما أن العملاء الموجودين في المربع الأيسر سيتصرفون معك بالتأكيد بطريقة أفضل.
- **اخبر عملاءك أنك ترغب في فهم كل شيء عما يحدث وأنك ترغب في معرفة السبب الجذري لأية مشكلة تواجههم مهما كانت.** يرغب الشركاء في فهم كل شيء، لذا اخبر العملاء أنك ستستجوبهم بأسئلة قد تبدو لهم سخيفة، ولكنك تقوم بذلك للتأكد من عدم إغفالك أي شيء.
- **لا تخفِ أية معلومات.** اخبر العملاء كيف يستطيعون تقديم المساعدة لأنفسهم إذا لزم الأمر على موقع الويب الخاص بالشركة. أو قم بإرسال بعض المستندات لهم عن طريق البريد الإليكتروني والتي ستساعدهم. تأكد من قراءة هذه المستندات بنفسك بحيث لا تقوم بمجرد إرسال

شيء ما أخبرك شخص آخر بإرساله. وتأكد أن تكون المستندات صحيحة.

- **إذا كان بإمكانك، اعط عملاءك رقم الهاتف على الخط المباشر الخاص بك بحيث لا يضطرون إلى الاتصال بدليل الهاتف.** أو ارسل لهم عنوان بريد إليكتروني بحيث يمكنهم مراسلتك عليه، إذا كانت لديهم أسئلة إضافية. فالأمر متعلق كله بالشراكة الجيدة، وتساعد الشراكة في أن يتعامل العملاء معك بطريقة أفضل.

بالمناسبة، بعد أن استقرت المؤلفة في غرفتها الجديدة، ذهبت إلى المدير العام للفندق لتثني على الطريقة التي تم بها إصلاح هذا العيب الموجود في الخدمة. كما مدحت موظف الاستقبال الذي شكرها لطرح الشكوى وسألت المدير عما إذا كان قد علم موظفيه توجيه الشكر للعملاء عند طرحهم الشكاوى أم لا. أجاب المدير "في واقع الأمر، إننا نطبق ما جاء من مفاهيم في كتاب 'الشكوى ... هدية' ونحن نعمل به هنا في الفندق!".

## إدارة المشكلات للتسامح مع العملاء

عندما يقوم العملاء بطرح الشكاوى، تكون هناك صورتان للخدمة في ذهنهم:

- **خدمة مرغوب فيها:** وتتمثل في ما يرغبون في الحصول عليه.
- **خدمة مناسبة:** وتتمثل في الحد الأدنى الذي سيتقبلونه دون أي مشاعر سلبية أو شكاوى.

يوجد نطاق التسامح (أو "ود العميل" كما أشار إليه البعض) بين هاتين الصورتين. وقد يكون هذا النطاق واسعًا أو محدودًا. فعندما يعتقد العملاء أنهم تلقوا خدمة مرغوب فيها بعد طرح شكوى ما، يكون نطاق التسامح الموجود لديهم واسعًا للغاية. ولكن عندما يعتقدون أنه تمت معاملتهم بطريقة سيئة أثناء طرحهم الشكاوى، فإنهم يتصرفون في إطار نطاق ضيق للغاية من التسامح. وعندما يتصرف العملاء في إطار نطاق واسع من التسامح، فهم يتقبلون الأمور بشكل أكبر. على سبيل المثال، لن يكون الانتظار طويلاً على الهاتف مزعجًا إلى حد ما. ولن تكون الخدمة السيئة إهانة كبيرة للعميل. كذلك فإن عدم توافر المنتج يصبح من الأمور التي من الممكن غفرانها. وبالتالي، لن يعد ذلك سببًا للتعامل مع موردين آخرين.

تناول أحد الأبحاث آلاف الإحصائيات الدالة على رضا النزلاء في الفنادق. وأوضح أنه من غير المرجح أن يعود معظم النزلاء إلى الفندق مرةً أخرى بعد التعرض لحادث مؤسف كانوا قد طرحوا شكوى بشأنه. ويبدو السبب الأساسي في ذلك أن معظم الفنادق لا تحسن الرد على الشكاوى التي تتلقاها. بالإضافة إلى ذلك، يفيد هذا البحث أن الفنادق غالبًا لا تحسن الرد على نزلائها في المشكلات التي تواجههم وأنها تتجاوز في ذلك جميع التوقعات أربع مرات على الأقل. كما يستنتج هذا البحث أن أصحاب الفنادق الذين يتميزون بالحكمة يركزون على المبادرة في تبني استراتيجيات من شأنها تحسين الخدمة، بدلاً من القيام بذلك كرد فعل لحدوث مشكلة ما وذلك باعتباره وسيلة لجذب النزيل وكسب ولاء وثقة القائمين على تنظيم الاجتماعات.

ونحن نتفق مع هذا البحث أنه من المهم المبادرة بتبني الاستراتيجيات التي توسع نطاق التسامح لدى العملاء. وفي واقع الأمر، يعد ذلك النقطة الجوهرية في هذا الجزء. وفي الوقت ذاته، نعتقد أن الفنادق ينبغي أن تركز أيضًا على التعامل بشكلٍ جيد مع الشكاوى وبذلك يمكنها كسب ود العميل.

بالرغم من أن الكثيرين ينظرون إلى كسب ود العميل باعتباره من أسهل الأمور في عالم التجارة، فالحقيقة أنه عندما يكون لدى العملاء نطاق محدود من التسامح، ستكون هناك مرونة أقل عند تعاملك معهم. ونتيجة لذلك، يصبح من الصعب إرضاؤهم. وعندما يكون نطاق التسامح محدودًا عند العملاء، فإنهم يبحثون عن أخطاء - وسوف يجدونها. في بعض الأحيان، يكون نطاق التسامح محدودًا جدًا عند العملاء لدرجة أن تقديم أفضل الحلول للشكوى سيكون أمرًا مقبولاً بأدنى درجة من الترحيب بالنسبة لهم - إذا كنت ترغب في الاحتفاظ بهم.

بينما تحتاج المؤسسات دائمًا إلى العمل على توسيع نطاقات التسامح لدى عملائها، من المهم أن نتذكر أن العملاء يسجلون أيضًا في أذهانهم عدد المرات التي تظهر فيها الشركة نيتها الحسنة معهم. ويتوقع العملاء أنه كلما زادت الفترة التي يتعاملون فيها مع مؤسسة ما، ينبغي أن يكون نطاق التسامح عند تلك المؤسسة أكبر تجاههم. يعني ذلك أنه عندما يرتكب العملاء خطأً ما، فإنهم يتوقعون أن تغفر لهم الشركة ذلك وألا تعاقبهم على هذا الخطأ. على سبيل المثال، إذا ارتكب عميل دائم للشركة، والذي غفر العديد من المواقف التي حدث فيها تأخير لرحلته الجوية وإلغاء حجزه، خطأً ما وقام بشراء تذكرة طيران غير قابلة لاسترداد مبلغها مرةً أخرى في اليوم غير المناسب، فإن هذا

العميل يتوقع أن تظهر له شركة الخطوط الجوية نطاق أكبر من التسامح فيما يتعلق بالخطأ الذي اقترفه. كذلك الحال إذا نسى عميل يدين بالولاء تجاه الشركة ويتعامل معها منذ أمد طويل إحضار الإيصال معه، فإن هذا العميل يتوقع ألا تتشدد الشركة بشأن اللوائح الخاصة بالإيصالات.

في بعض الأحيان، يتقلص نطاق التسامح إلى هذه الدرجة التي لا يمكن فيها إرضاء العميل بأي شيء. وباعتبارك ممن يتعاملون مع الشكاوى، فأمامك فرصة صغيرة للغاية للتعامل مع ذلك بلباقة ودهاء عند حدوث هذا الأمر. إننا نميل إلى أن نتمتع بقدر أكبر من التسامح مع أصدقائنا وأسرنا، ولذا فهناك ثقة أكبر بيننا وفرصة أعظم للتسامح. وفي واقع الأمر، يتمتع الآباء بقدر غير محدود من التسامح مع أطفالهم. وهم لا ينصرفون على الإطلاق بعيدًا عنهم. ولكن ليس ذلك هو الحال دومًا بين الأزواج. وبالتأكيد ليس هو الحال بين العملاء وبين الشركات أو العلامات التجارية المفضلة لديهم.

يبدو أن الباحثين الأكاديميين الذين تناولوا في دراساتهم نطاق التسامح يشعرون بالحرج عند قولهم إن شيئًا بسيطًا مثل المودة من الممكن أن يوسع نطاق التسامح لدى العميل. حيث أجرى بعض الباحثين أربعة أبحاث وتوصلوا إلى أنه عندما تكون هناك ألفة بين العملاء ومقدمي الخدمة، فإن العملاء ينصرفون من الشركة وهم يشعرون بالمزيد من الرضا وبرغبة أقوى للعودة مرةً أخرى للشركة ودافع أقل للتفوه بتعليقات سلبية عن التجارب التي تعرضوا لها. إن التعامل بشكل ودي مع العملاء هو في الأساس نفس التعامل الودي مع الأصدقاء والذي يتطلب بشكل عام إعطاءهم كثيرًا من الاهتمام. وتشمل المودة بعض الأفعال البسيطة واللطيفة مثل مخاطبة العميل

باسمه والابتسام في وجهه والبحث عن أشياء توثق العلاقة معه. من الممكن أن يتسع نطاق التسامح عندما يحظى العميل بشرف التحدث مباشرةً مع المدير التنفيذي للشركة. على سبيل المثال، تلقى "بروس نوسباوم"، أحد منشئي المدونات الذي كان يتابع الخدمة التي تقدمها شركة Delta ليرى أنها ترقى إلى مستوى التسويق، مؤخرًا خطابًا شخصيًا من المدير التنفيذي لشركة Delta. وفي مدونة كتبها "نوسباوم" مؤخرًا، تضمن العنوان الرئيسي لها "المدير التنفيذي لشركة Delta يرسل لي خطابًا شخصيًا يعتذر فيه عن الخدمة السيئة التي تقدمها الشركة - وهي في الواقع خدمة جيدة إلى حد ما". بالإضافة إلى ذلك، تعمل المودة على بناء الثقة كما أنها تشجع على التسامح. ومن المثير للدهشة أن تشجيع العملاء الذين واجهتهم مشكلات على طرح الشكاوى يبدو أيضًا أنه يزيد من شعورهم بالرضا مقارنةً بعدم تشجيع العملاء على طرح الشكاوى.

تعد تلك النقطة مهمة بالنسبة للموظفين الذين يتعاملون مع العملاء بصورة مباشرة. وبعض الأفعال البسيطة مثل تشجيع العميل الذي واجه مشكلة ما على ملء استمارة التقييمات، أو إرسال تقييماته إلى المؤسسة على موقع الويب الخاص بها، أو إخباره إنك ستقوم بعرض الشكوى التي طرحها من شأنها أن تؤدي إلى تكوين نطاق من التسامح عنده. على سبيل المثال، تشجع سلسلة مطاعم Pret، والتي تتميز بجودة عالية وتقدم وجبات سريعة وطازجة في المملكة المتحدة، الزبائن على طرح الشكاوى بطريقة ودية وذكية من خلال بطاقة يكتبون فيها الشكوى وهي متوافرة في قسم دفع الحسابات. ومكتوب عليها شعار العلامة التجارية الخاصة بها (Pret تهتم بالطعام الذي تقدمه) وتحمل هذه البطاقة بضع كلمات: اسمي "ستيف" - المدير العام لمطاعم

Pret. إنني أجتمع مع فريق العمل صباح كل يوم. ونناقش التعليقات التي قمتم بكتابتها سواء كانت جيدة أم سيئة أم سخيفة. فإذا استطعنا التعامل معها بأنفسنا، سنقوم بذلك. وإذا لم نستطع، فإنني سوف أرسل هذه البطاقة إلى مكتب رئيس المطاعم. فأنا أعرف أنه سيفعل ما بوسعه. وإذا لم تكن مشغولاً، اطلب من فضلك التحدث إليّ أو إلى أحد من فريق العمل على الفور". مثل هذا الفعل يشجع العملاء على طرح الشكاوى. بالإضافة إلى ذلك، فهناك على ظهر البطاقة مساحة كبيرة لتدوين ما حدث، كما أنها لا توضع في صناديق يتم فحصها. ذلك لأن مطاعم Pret ترغب في قراءة ما كتبه عملاؤها بشأنها.

عند التعامل مع العملاء الموجودين في المربع الأول من مخطط محصلة تحقيق العدالة في المعاملة بين العملاء، تصبح المودة في التعامل أمرًا أكثر أهمية بالنسبة لهم من أجل التحكم في مشاعرهم السلبية. ولكن لا تعد المودة بهذه الدرجة من الأهمية عندما لا يعتمدون على ما تقدمه من منتج أو خدمة. فبإمكانهم دائمًا الذهاب إلى موردين آخرين، ولذا فهم أقل اعتمادًا عليك في مساعدتهم في الاحتفاظ بحالة مزاجية جيدة. ولكنهم إذا كانوا معتمدين على الخدمة التي تقدمها، فهم بحاجة إلى المودة في التعامل معهم لكي يشعروا بالطمأنينة. ودون تلك المودة، يصبح العملاء أقل تسامحًا وأصعب في التعامل معهم. في دراسة أجريت في مجال البصريات، وجد الباحثون أن الفرق بين هؤلاء العملاء الذين يشعرون بالرضا وغيرهم من العملاء له علاقة بالثقة والوقت والكياسة والمودة وإدراك مبادئ العدل في التعامل معهم. وبناءً عليه، استنتج الباحثون أنه من

الشيق أن نلاحظ أن الأبعاد التي تتحكم في شعور العميل بالرضا ترتبط بالطريقة التي تمت بها معاملته. وهذه الأبعاد تعد في نفس أهمية تلك الأبعاد المرتبطة بالخبرة.

ينبغي أن تحاول الشركات تطوير بعض القصص الإيجابية عنها والتي تناقشها علانيةً من أجل تكوين قدر أكبر من التسامح لدى العملاء عند قراءتها. فمثلاً، قامت إحدى المجلات مؤخرًا بكتابة قصة طويلة عن طيار يعمل في شركة United للخطوط الجوية يسمى "ديني فلاناجان" والذي يعمل على تهيئة جو من المرح في رحلاته الجوية ويقوم ببعض الأشياء غير العادية من أجل الركاب ومعهم أيضًا. يقول الناس الذين يسمعون عن هذا الطيار إنهم يأملون أن يكون جميع موظفي شركة United مثل كابتن "فلاناجان". والحقيقة هي أنه لا مفر من حدوث بعض الأشياء السلبية. لذا، فكلما كان بإمكان مؤسسة ما تطوير صورة إيجابية عنها على شبكة الإنترنت، كان ذلك جيدًا. فإذا كان هناك أي شخص يميل إلى تصديق أن شركة United تقدم خدمة جيدة، فإنه سيقتنع بهذا الأمر عند قراءته عن كابتن "فلاناجان". وكما قال أحد الركاب: "إذا تبنى الموظفون الآخرون في مجال الخطوط الجوية الموقف نفسه، فإن ذلك سيسفر بعد فترة طويلة عن تحسين بعض المواقف السلبية التي حدثت في الأربع أو الخمس سنوات الماضية". توضح هذه المقولة بشكل كبير التأثير الإيجابي الذي يحدثه نطاق التسامح الواسع عند العملاء.

من الطرق التي تساعدك في أن تكون على دراية بنطاق التسامح الـذي يعتقد عملاؤك أنه يوجد لديهم هي أن تستمع إليهم عندما يتعاملون مـع موظفيك بصورة مباشرة. يقول "رونالد زيبيك"، رئيس شركات Metrics ومسوق مباشر للمنتجات الائتمانية الاستهلاكية، إن موظفين التسويق في الشركة يكرهونه لأنه يجعلهم يستمعون إلى المكالمات الهاتفية التي يتلقونها عبر خطوط مراكز الاتصال الخاصة بالشركة أربع ساعات كل شهر. وهو لا يطلب منهم تلقي أية مكالمات، ولكنه يطلب مـنهم فقـط أن يـستمعوا إليها. ما السبب وراء ذلك؟ كما يقول "زيبيك": "لأن هناك الكثـير مـن الشكاوى التي نتلقاها عبر هذه المكالمات الهاتفية والتي تبدو تافهة بالنسبة لنا، ولكنها تحدث اختلافًا كبيرًا في الشركة عند الاستفادة منها."

ويتمثل جزء من القوة التي تدفعنا إلى جعل الجميـع داخـل المؤسـسة عـلى دراية بقدر التسامح عند العملاء في تطوير منهج عنهم. وذلك بحيـث يكـون أمام جميع الموظفين الذين يتعاملون مع العملاء بصورة مباشرة هدف صغير في كل مرحلة من التواصل معهم. ويتمثل هذا الهدف في جعل العميـل ينـصرف من الشركة وهو يتمتع بقدر أكبر من التسامح، لذا فإن الشخص التـالي الـذي سيتعامل مع هذا العميل سيبدأ بالتواصـل مـع عميـل يتـصرف معـه بطريقـة أفضل.

## أسئلة للمناقشة

- كيف يظهر مفهوم العدل عندما يطرح العملاء شكاوى على مؤسستك؟
- هل تستطيع تحديد أي نوع من العدل (إجرائي أم تفاعلي أم تنفيذي) أكثر أهمية بالنسبة لعملائك؟ أو تحت أي ظروف، يصبح نوع واحد من العدل مهمًا بشكلٍ أكبر؟
- في أي مربع تقع المنتجات والخدمات التي تقدمها من مخطط محصلة تحقيق العدالة في المعاملة بين العملاء؟ كيف يؤثر ذلك على سلوكيات مقدمي الخدمة تجاه العملاء؟
- ما التصرفات التي يمكنك اتخاذها والتي عن طريقها سينتقل العملاء سريعًا من رؤية أنفسهم كمعارضين لمؤسستك إلى رؤيتك تعمل في شراكة معهم؟
- ما التصرفات الودية المعينة التي قد تساعد في توسيع نطاق التسامح لدى عملائك؟

## الفصل الثامن

# إثارة غضب العملاء وردود أفعالهم



ما من أحد يحب رؤية عميل يصرخ في وجه ممثل شركة ما، ولكن ذلك يحدث. ففي دراسة على العملاء أجريت عام ١٩٧٦، وجد أن ٣٢٪ منهم أبلغوا عن التعرض لمشكلة خطيرة في خدمة العملاء في العام السابق. وبحلول عام ٢٠٠٣ وبعد إنشاء مراكز اتصالات ضخمة، ارتفعت تلك النسبة إلى ٤٥٪. وأفاد أكثر من ثلثي هؤلاء العملاء أنهم يشعرون بالسخط الشديد من الطريقة التي تم التعامل بها مع مشكلاتهم. عند قيام العملاء بالصراخ في وجه مقدمي الخدمة، فإن ذلك لا يترك مقدمي الخدمة في حالة من الغيظ فقط، ولكن قد يشعر العملاء أيضًا بالحرج نظرًا لأنهم أظهروا تلك المشاعر جهرًا أمام أعين الناس. ولكي يخفوا شعورهم بالحرج فمن الممكن أن يصبحوا أكثر تشددًا في التمسك بمواقفهم. كما أن المتفرجين يشعرون بالانزعاج ويتساءلون عما إذا كان ينبغي عليهم أخذ موقف أم لا - وفي صف من سيتحيزون.

من الضروري أن يتم تدريب مقدمي الخدمة على التعامل مع المواقف التي يغتاظ فيها العميل سريعًا. وعندما نواجه تهديدًا من هجوم محتمل، فإن ردود فعلنا الطبيعية تتمثل إما في المقاومة أو في الهرب. ولكن كلا التصرفين غير مناسبين في مجال التجارة، ولكنها ردود أفعال طبيعية نقوم بإخمادها. تستفيد

هوليوود من هذا النوع من الإحباط في مشاهد الأفلام التي تنتجها. وفيها يقوم الموظف، الذي تم إنهاكه بالكثير من الأعمال ولم يتم تقديره أو الاهتمام به ولم يستطع التحمل أكثر من ذلك، بمخاطبة الزبون بطريقة سيئة مصرًا على أنه لم يحصل على أجر كافٍ لتحمل مثل تلك الإساءة، ثم يقوم بعد ذلك بترك الوظيفة. ويستحسن أغلب جمهور الأفلام تلقائيًا مثل تلك المشاهد.

هناك بعض المناهج، مثل منهج تحويل الشكوى إلى هدية، التي من الممكن أن تساعد في تهدئة العملاء الحانقين. وقد رأينا أن منهج تحويل الشكوى إلى هدية يظهر فاعلية كبيرة مع العملاء الثائرين للغاية. مثلاً، بعد إصدار الطبعة الأولى من هذا الكتاب بفترة قصيرة، سمعنا شكوى من طبيب بيطري وزبون كان متذمرًا بسبب أن العلاج الذي أعطاه الطبيب لأبقاره لم يسفر عن النتيجة التي افترض الحصول عليها. اعتقد الزبون أن الطبيب باع له منتج متوسط الجودة. ولكن ما أثار غضبه هو اعتقاده أن الطبيب البيطري ببساطة لم يهتم بالأمر. أدرك الطبيب البيطري أنه لا بد من التعامل مع الجانب النفسي للشكوى أولاً. لذا، فبمجرد التعامل مع هذا الأمر، استطاع الاثنان تحليل ما كان يحدث. وظل الطبيب يقول مرارًا وتكرارًا للزبون "أنا غاية في السرور أنك لفت انتباهي إلى هذا الأمر". وفي كل مرة ساعدت تلك المقولة في تهدئة الزبون.

من المهم أن نتذكر أن الزبون الذي تعامل معه الطبيب البيطري كان غير راضٍ عن الخدمة، وكان ذلك واضحًا. كما أن الزبون كان متذمرًا أيضًا وهذا الاختلاف يتطلب منا التوضيح. من الممكن أن يمنحك العملاء غير الراضيين عن الخدمة فرصة ثانية، إذا ما لُبِيت احتياجاتهم. ولكن إذا كانوا متذمرين

وغير راضيين، فالاحتمال الأكبر أنك لن تراهم ثانيةً في شركتك. وإذا كان العملاء متذمرين وغير راضيين في الوقت نفسه أثناء انصرافهم من الشركة، فمن الصعب جدًا استعادتهم مرةً أخرى. وبناءً عليه، إذا كانت مؤسستك تضع في حسبانها عدم الرضا فقط في تقييمها للخدمة، فقد لا تحصل على الصورة كاملةً لنوايا العميل في المستقبل. من إحدى الطرق للحصول على المزيد من المعلومات بشأن الحالة النفسية للعميل هي أن تطلب من موظفي مراكز الاتصال عمل مربع مدون عليه من (– ٥) إلى (+ ٥) وأن يضعوا علامة أمام الرقم الذي يدل على حدة مشاعر العملاء. حيث سيمثل العدد صفر في المنتصف عدم وجود أثر نفسي ملحوظ على العميل. بينما سيشير العدد (+ ٥) إلى أن العميل كان مسرورًا عند إغلاقه سماعة الهاتف. على عكس العدد (– ٥) الذي سيشير إلى أن العميل كان ثائرًا للغاية وربما قام بالشتم والسب قبل إغلاق السماعة. ولذا، فمن الممكن أن يتصل المديرون بهؤلاء العملاء الذين تم تسجيلهم بعدد (– ٥) لرؤية ما إذا كانت هناك طريقة يستطيعون بها الاحتفاظ بهؤلاء الأشخاص كعملاء للشركة أم لا.

في بعض الأحيان، يفوق غضب العملاء كل الحدود. حيث يكونون على وشك الانفجار، وهذا الأمر يتطلب شخصًا ناضجًا وواعيًا لكي يستطيع التعامل مع موقف مثل ذلك. ولكن عادةً ما يكون الموظفون الذين يتعاملون مباشرةً مع العملاء في بداية حياتهم المهنية. لذا، فإن خبرتهم محدودة في كيفية التصرف بمهارة أثناء التعامل مع العملاء الذين على وشك الانفجار. وفي بعض الأحيان، يواجه حتى الموظفون الذين يتمتعون بخبرة كبيرة صعوبات عند التعامل مع العملاء الساخطين. على سبيل المثال، أخبرنا طبيب في إحدى

ورش العمل إنه لا يحب أن يتذمر مرضاه. فقد قال: "أنا لا أفهم السبب في شعورهم بالضيق مني. وفقد كان لدي مريض شعر أنني لم أكن لطيفًا معه. وأنا لا أفهم السبب في ذلك. فقد عالجت ساقه، أليس كذلك؟". أثنى الأطباء الآخرون الموجودون ضمن الحضور على ملاحظات هذا الطبيب. وأوضحنا له أن علاج ساق يعد بالطبع جزءًا غاية في الأهمية من الخدمات المهنية التي يقدمها الطبيب. ولكن ذلك ليس بالأمر الكافي. حيث نصحناه قائلين: "ربما يكون تفكير مريضك عن نفسه أنه أكثر من مجرد ساق. وربما كان هذا المريض ينظر إلى نفسه كإنسان بوجه عام له مشاعر وأحاسيس".

وسوف نخاطر ونقول إن الخدمة التي تقدمها تكون جيدة فقط تمامًا مثلما تتعامل مع الشكاوى عندما يشعر العملاء بالإحباط والغضب. ويؤكد المؤلفان "وولفجانج سيدل" و"بيرند ستاوس" هذه الفكرة عندما يقولان: "من منظور العميل، لا يتم الحكم على حل المشكلة الواقعة بشكل منفصل عن الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع العميل في حالة ما إذا كانت لديه شكوى يريد طرحها". علاوةً على ذلك، فإن التدريب باستمرار على التعامل مع الشكاوى يعد ضروريًا للتصرف بمهارة، عندما يوضع الموظفون في مواقف تتمثل فيها ردود فعلهم الطبيعية إما في الهرب أو في المقاومة.

في هذا الفصل، سنستعرض خمسة مبادئ توضح الوسائل التي من الممكن استخدامها في التعامل مع العملاء الصعب إرضاؤهم. وقد بنيت تلك المبادئ على بحث شامل في علم النفس. وتتمثل هذه المبادئ الخمسة في محاصرة طاقة الغضب ومسايرة العميل وتقدير اللغة والوقت وتكوين شراكات والتواصل الشخصي مع العملاء. بينما تعد تلك المبادئ هي نفسها التي كتبنا عنها في الطبعة الأولى من هذا الكتاب، فقد طورنا الأمثلة التي ذكرناها.

## محاصرة طاقة الغضب

تعد العدوانية رد فعل شائع للضغط العصبي الذي من الممكن أن تزداد حدته ليصل إلى أن يعبر عنه جسديًا تجاه الآخرين. وتصبح حيوانات التجارب عدوانية عندما يكتظ المكان بأعداد كبيرة منها أو عندما تصعق بالكهرباء أو عندما تفشل في الحصول على ما تريد. بالإضافة إلى ذلك، عندما يشعر الناس بالإحباط، فهم يميلون إلى التنفيس عن ذلك في شخص آخر أيضًا. وعادةً ما يكون هذا الشخص متفرجًا لا ذنب له في أي شيء. لذا، فمن السهل معرفة السبب في أن الموظفين الذين يتعاملون مباشرةً مع العملاء، والذين قد يتسببون في إحداث هذا الغضب بعض الشيء، يشعرون أحيانًا كما لو كان العملاء المتذمرون أمطروهم بوابل من الشتائم والألفاظ البذيئة.

يعد مفهوم "الأيكيدو" (ضرب من المصارعة اليابانية) والذي يستخدم في الفنون الحربية في اليابان مفيدًا عند التعامل مع الغضب. يعني هذا المفهوم "طريقة التوحد مع طاقة الحياة"، أي الاندماج مع طاقة شخص آخر بحيث لا يتم طرحك أرضًا ثم تقوم بعد ذلك بتوجيه تلك الطاقة في الاتجاه الذي تريده. ولا يقاوم المتقنون لهذا النوع من المصارعة القوة البدنية لخصومهم، ولكن بدلاً من ذلك يقومون بالاستدارة معها ويجعلونها تتخطاهم. إن الاقتراب من الغضب بهذه الطريقة تجعلك في غنى عن الدفاع عن نفسك وتجعلك تتعامل مع العملاء المتذمرين بدرجة من الانفصال عندما تحاول حل مشكلاتهم. وبالمناسبة، لا يعني الانفصال هنا عدم التورط في الأمر. ولكنه يعني التحكم في مشاعرك وعدم إثارتها.

تقدم مصارعة الأيكيدو منهجًا يحمي الفرد الذي يتم الهجوم عليه من إلحاق أي ضرر به في الوقت نفسه الذي يبدي اهتمامًا بالمهاجم. وعند التفكير في ذلك فيما يتعلق بطرح العملاء المتذمرين الشكاوى، ستجد أن ذلك منطقي للغاية. حيث يحتاج مقدمو الخدمة إلى حمايتهم من طاقة العملاء السلبية وفي الوقت نفسه يحتاجون إلى إظهار اهتمام بالعملاء. يعبر "موريهاي يوشيبا"، مؤسس الأيكيدو، عن ذلك بهذه الطريقة: "إن التحكم في الطاقة العدوانية دون إلحاق أي ضرر هو فن السلام". ويعد ذلك طريقة جيدة للنظر إلى كيفية التعامل مع العملاء الذين من الصعب التحكم في غضبهم.

عمومًا، لن تزداد حدة غضب العملاء المتذمرين إذا تم التعامل معهم جيدًا. ولكن إذا تم شن هجوم عليهم أو استفزازهم أو التعامل معهم بوقاحة، فمن الممكن أن تزداد حدة غضبهم. وبالطبع أنت لا ترغب في حدوث ذلك. لذا، فمن الأفضل محاصرة طاقة غضب العميل وتحويلها إلى تجربة إيجابية من أجل تلقي خدمة جيدة.

## المقصود بالغضب

يعد الغضب طاقة انفعالية قوية، وهي قوية لدرجة أنها تجعل أي شخص يشعر به على وشك الانفجار. ومع ذلك، فوظيفتنا هي مساعدة العملاء في التحكم في هذه الطاقة وتوجيهها بحيث يمكنهم الانصراف من الشركة وهم في حالة نفسية جيدة مما حدث لهم للتو. وفي الأغلب، تعرف جميع مشاعر الغضب بأنها تولدت نتيجة حدوث شيء خارجي، حتى إن تولدت تلك المشاعر داخليًا (مثلاً، عن طريق الاستيقاظ متأخرًا أو نسيان إحضار الإيصال أو عند الغضب من فرد في الأسرة).

يصنف علماء النفس اليوم الغضب بشكل عام باعتباره (١) استجابة تتم إثارتها عندما يكون هناك تهديد على قدرة الفرد على حماية نفسه، أو (٢) شعورًا يظهر تلقائيًا كجزء من سمات شخصية الفرد، أو (٣) رد فعل لضرر ملموس أو ظلم في المعاملة. فمن الممكن أن تؤثر سمات الشخصية على الطريقة التي يتحدث بها العملاء إلى مقدم الخدمة أو على مدى سهولة التحكم في إظهار غضبهم. فمن الممكن أن يكون شخص ما سريع الغضب بطبيعته أو عدوانيًا أو شكسًا أو حاد الطباع أو سريع الاستياء أو الانفعال أو لديه شعور متزايد بالكبرياء أو غير صبور أو فظًا. وبالرغم من أن الغضب يتم التعبير عنه، يستطيع عملاء معينو ن إظهاره بسهولة والذين تدفعهم سمات شخصيتهم إلى السير في هذا الاتجاه.

من الممكن أن يُظهر الغضب فاعلية في التأثير على الآخرين ويشيع استخدامه بوضوح بهذه الطريقة في المواجهات التي تحدث بين العملاء ومقدمي الخدمة. وقد وجدت إحدى مؤسسات خدمة العملاء في "فرجينيا" أن ٨٪ من العملاء الذين يشعرون بالإحباط اعترفوا أنهم قاموا بسب ممثلي الخدمة. وقال ٢٨٪ إنهم قاموا بالصياح والصراخ. وبمجرد أن يستفيد عملاء معينون من هذا النوع من السلوك، من الصعب بالنسبة لهم ألا يقوموا بعدم تكرار هذا السلوك نظرًا لأنه يجدي نفعًا حتى وإن لم يكن الأمر كذلك في جميع الأحوال. على الرغم صن ذلك، فإن العملاء الذين يتصرفون بشكل أكثر هدوءًا من الممكن أن يجعلوا المؤسسة تقوم بشيء ما من أجلهم. كذلك، فإن الاستسلام لمطالب العملاء عندما يظهرون غضبهم قد يعلم للأسف الكثير

منهم التذمر والانفعال. لذا، ليس من المفيد بالنسبة لمقدمي الخدمة أن يثيروا غضب العملاء.

تم تناول الغضب كموضوع دراسة منذ فترة طويلة. حتى إن الفلاسفة القدامى قد كتبوا عن الغضب. فقد نصح الفيلسوف الروماني "سنيكا"، الذي كان من أنصار المذهب الرواقي، قراءه بالعثور على السلام الداخلي عن طريق تبسيط حياتهم وتجنب الأشخاص الذين يثيرون غضبهم. قد يكون ذلك صعبًا اليوم في ظل مراكز الاتصالات المنهمكة في الكثير من الأعمال. بالإضافة إلى ذلك، ينصح "سنيكا" بأنك إذا لم تستطع تجنب الأشخاص الذين يثيرون لديك مشاعر الغضب، خذ السلبيات الموجهة إليك وانظر إليها من منظور أكثر إيجابية (استخدم فلسفة الشكوى هدية) أو ضع نفسك مكان الشخص الآخر (استمع إليه وتفهمه). في النهاية، يقول "سنيكا" إنه عند التعامل مع أشخاص متذمرين، فإن أفضل ما يمكن القيام به هو عدم المغالاة في ردود الفعل، بالرغم من أن ذلك يعد تصرفًا وقائيًا طبيعيًا. وهو في الواقع يوصي باتباع مفهوم الأيكيدو الذي يتميز بالسلاسة في الرد على الآخرين.

## مراحل الغضب

من المفيد أن ننظر إلى الغضب المتفجر من العميل باعتبار أن له مراحل مماثلة لمراحل الحزن والأسى. تتمثل هذه المراحل في الإنكار وإلقاء اللوم (على أنفسهم أو على الآخرين) والمساومة ثم القبول في نهاية الأمر.

عندما يشعر العملاء بالغضب، ففي مرحلة الإنكار ستسمعهم يقولون: "من المستحيل أن يكون ذلك صحيحًا" أو "لا بد أن يكون هناك خطأ ما."

احذر عندما تسمع مثل هذه الأنواع من الجمل. فمن المرجح أن تكون تلك الجمل شظايا لقنبلة موقوتة على وشك الانفجار. ويحاول العملاء التحكم في غضبهم، بالإضافة إلى أنك تلمح بداية هذا الانفجار الهائل والمحتمل حدوثه. في هذه المرحلة، أمامك فرصة لتجنب هذا الانفجار إذا كان بإمكانك الإجابة على الأسئلة التي يطرحها العملاء وأن تبدو شخصًا ذا أهلية وأن تمدهم بالمزيد من المعلومات قدر الإمكان. من الناحية النفسية، إنها لفكرة جيدة للغاية أن تدعم رد الفعل الأول للعملاء. مثلاً، من الممكن أن تقول: "أنت على صواب. لا بد أن يكون هناك خطأ ما. دعنا نتفحص الأمر." اجعلهم يشتركون معك في اكتشاف ما حدث. وإذا كنت تفحص معلومات على شاشة الكمبيوتر، أخبر عملاءك بما تفعل. ولا تفصلهم عن الموقف وشاركهم فيما يحدث. حيث يساعد ذلك في التخفيف من حدة غضبهم.

عمومًا، تعد مرحلة إلقاء اللوم أصعب مراحل الغضب بالنسبة لمقدمي الخدمة. وفيها يقوم العملاء بشن هجوم على مقدمي الخدمة. "أنا لست مندهشًا. حيث يحدث ذلك طوال الوقت. فالموظفين لديك غير مؤهلين بشكل كبير." وبالرغم من أنهم قد لا يقولون ذلك، فهم بالتأكيد يتضمنونك أنت في تلك المجموعة من الموظفين الحمقى ذوي الأداء المنخفض. وهنا يصعب عدم النظر إلى هذا الموقف بشكل شخصي. ولكن انظر دائمًا إلى الهدية التي تم منحها لك حتى وإن كانت مغلفة بطريقة سيئة إلى حد ما. وذكر نفسك دائمًا أن هناك هدية في انتظارك. فجميعنا ممن يقدم يد المساعدة للعملاء نرغب أن يتم تقديرنا لما بذلناه من جهود. وعندما يتم إلقاء اللوم علينا، ليس من السهل أن نظل

نتعامل بشكل ودي معهم. في واقع الأمر، يجعلنا ذلك عمومًا متلهفين للخوض في هذه المعركة. ولكننا إذا قدرنا أن تلك الجمل التي من شأنها إلقاء اللوم علينا إنما هي جزء من غضب العملاء غير الراضيين عن الخدمة والذين لا يزالون على الأقل يتبادلون الحديث معنا، قد لا نحتاج إلى اتخاذ موقف دفاعي عن أنفسنا. وعندما يصل العملاء إلى منتصف تلك المرحلة من الغضب، فمن الأفضل أن تستمع إليهم جيدًا بدلاً من محاولة قول أي شيء.

عندما يشعر العملاء بالغضب، فإنهم يميلون أيضًا إلى التحدث بصوت عالٍ للغاية. وهم يفعلون ذلك لأنهم يريدونك أن تعرف أن ما يشعرون بالغضب بسببه مهم بالنسبة لهم. وإذا اعتقدوا أنك ستتجاهلهم أو ستعاملهم بطريقة وقحة، ففي الغالب سيتحدثون بصوت أعلى. وهي طريقة غير معبر عنها شفهيًا لجعلك تعرف أنهم يريدونك أن تستمع إليهم.

إذا بدا عملاؤك كما لو كان لديهم ما يجعلهم يستمرون في صياحهم لفترة طويلة من الوقت، فمن الممكن أن تجرب العبارات التالية. ويمكنك الاستفادة منها في صالحك، وذلك لأنها تبدأ أساسًا بعبارتين سلبيتين ثم تنتهي بواحدة إيجابية. وهي تشبه في ذلك الكوميديا الجيدة في أنها تجذب الانتباه بطريقة إيجابية. حيث يحتاج المستمع إلى فهم ما قلته للتو، ولقد رأينا أن ذلك يخفف من حدة غضب الناس على الفور. إليك تلك العبارات: "لا أبالي بمشاعر الغضب التي تبديها لي (الجملة السلبية الأولى) فهي لن تمنعني (الجملة السلبية الثانية) من القيام بكل ما في وسعي من أجل مساعدتك (الجملة الإيجابية)". ستحتاج إلى التدرب عليها قليلاً حتى تستطيع قولها بطلاقة وحتى تشعر بمعناها.

في مرحلة المساومة، يبدأ العملاء في التماس طريقة لحل مشكلاتهم. وتبدأ مشاعر الغضب لديهم في الإخماد، وهم هنا يستخدمون في تلك المرحلة الجانب العقلاني. تعد تلك المرحلة فرصتنا لأن نكون شركاء معهم. وهنا في هذه المرحلة من الممكن أن نصبح أكثر فاعلية في حديثنا معهم ولكن يجب أن نظل مركزين على الحلول بدلاً من المشكلات. ففي مرحلة إلقاء اللوم، يظل حديث العملاء بأكمله عن المشكلات التي واجهتهم ولا نستطيع زحزحتهم عنه. ولكن في مرحلة المساومة، فإننا نحظى بفرصة لنقل مسار الحديث إلى قضية كيفية تلبية احتياجات عملائنا. وإذا ما تم حل مشكلات العملاء أو سمعوا تعهدًا بأنها ستحل في المستقبل، فإنهم سوف يدخلون في مرحة القبول.

يساعد فهم مراحل الغضب في تفسير السبب في أن الطرق التي نستخدمها لكي نتحكم في الأشخاص المتذمرين لا تجدي نفعًا أحيانًا. فنحن نحاول بسرعة كبيرة تخطي المراحل من أجل حل المشكلة. ولكن يجب أن يعبر الأشخاص المتذمرون عن المراحل الأربع جميعها كي ينتقلوا إلى الجانب الآخر تمامًا مثلما يفعلون عند شعورهم بالحزن والأسى. لا يظهر الناس الجانب العقلاني في حديثهم في مرحلتي الإنكار وإلقاء اللوم. ولكنهم يبدونه في مرحلة المساومة، وفي النهاية يحظون بفرصة لدمج مشاعرهم وأفكارهم داخليًا في مرحلة القبول. لذا، لا تحاول إصلاح المشكلات التي يواجهها عملاؤك بسرعة فائقة. ولكن أعطهم فرصة للتعبير عن مشاعرهم.

مثل الانفجار البركاني، ينفجر غضب العميل للخارج ثم يخمد بعد ذلك. لذا، فعندما توجد بين أشخاص يستشيطون غضبًا، من أفضل ما

يمكنك القيام به هو أن تجعلهم يعبرون عن مشاعرهم وأحاسيسهم. حيث إنه من المستحيل أن تمنع البركان من الثوران. ولكن ما تستطيعه فقط هو أن تلاحظه وتسمع صوت الانفجار. من الطرق التي توضح أنك تستمع باهتمام إلى العملاء هو أن تقوم بتدوين بعض الملاحظات. وإذا أبدى العملاء ملاحظة سلبية بشأن ذلك، أخبرهم "أريد أن أتأكد من تدوين كل شيء على الورق. فأنا أرغب في الحصول على تلك المعلومات صحيحة وعدم نسيان أي شيء تقوله". ومثل مقدم الخدمة، فإنك ترغب في أن تكون متاحًا لمساعدة العملاء عندما يهدأ غضبهم. علاوةً على ذلك، إن إخبار العملاء بعدم التذمر أو الانفعال لا يجدي نفعًا في أغلب الحالات. فنحن نعرف أن الغضب يحمل في ثناياه كثيرًا من الطاقة. على سبيل المثال، في الغالب يشترك العملاء المتذمرون – مثلهم في ذلك مثل العملاء القلقين – في المزيد من الإعلانات عن طريق الأقاويل الشفهية السلبية التي تصدر منهم أو يقومون حتى بتغيير الموردين الذين يتعاملون معهم. ولذا، فإن هذه الطاقة تستحق منا الصبر والاحترام.

بمجرد أن يبدأ عملاؤك في إظهار الجانب العقلاني مرةً ثانيةً في الحديث، يمكنك المساعدة في نقلهم إلى جانب أكثر إيجابية. وفي أحد كتبه، يصف عالم الأنثروبولوجيا "إدوارد هول" سلسلة الأفعال باعتبارها سلسلة متعاقبة من الأحداث بين شخصين أو أكثر. على سبيل المثال، إذا قال شخص ما "صباح الخير. كيف حالك؟"، فلكي تكتمل سلسلة الأفعال، لا بد أن يرد شخص ما "بخير. شكرًا لك.". وإذا لم يأتِ الرد المناسب سريعًا، سيشعر الشخص الأول

أن هناك شيئًا لم يتم إكماله. وسوف يشعر أن الحديث غير تـام ونـاقص. يقـول "هول" إنه إذا توقفت سلسلة الأفعال أو قام شخص ما بالمقاطعة، في الغالـب سيكرر الشخص الأول تلك السلسلة. يعني ذلك أنك إذا لم تعـترف بغـضب العملاء أو أنك لم تستجب إليهم إلى حد ما، فمـن المحتمـل أنهـم سيـصبحون أكثر غضبًا. إن القاعدة المناسبة هنا ألا تكسر سلسلة الأفعال على الإطلاق، إلا إذا كان لديك سبب جيد للغاية للقيـام بـذلك. فمـثلاً، إذا كـان الاسـتماع إلى العملاء يعني أنهم لن يلحقوا برحلتهم الجوية، اكسر سلسلة الأفعال واجعلهم يلحقون بالطائرة دون الاستماع طويلاً إلى خطبهم المسهبة. ويمكنك الاعتـذار دائمًا فيما بعد.

لكي تكمل سلسلة أفعال الغضب، فإنك بحاجة إلى الاعتراف بغـضب عملائك. وقد رأينا بعض مقدمي الخدمة يقولـون للعمـلاء المتـذمرين "لا أستطيع مساعدتك إذا لم تهدأ". وفي واقع الأمر، نعرف الكثير من الشركات التي تنصح موظفيها ممن يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء أن يقولوا تلك الكلمات نفسها. من وجهة نظرنا، يمثل ذلك كسرًا لسلسلة الأفعال وسوف يظل العملاء متذمرين في أغلب الحالات. ومـن أفـضل الـردود أن تقـول "أعرف أنك تشعر بالغضب. فلو كنت في موقفك، لكنت شـعرت بـذلك أيضًا".

بالمناسبة، عندما يمنحك عميل شكوى (هدية) وتوجـه لـه كلمـة الـشكر، فإنك بذلك تبدأ سلسلة من الأفعال. وبشكل نموذجي، فإن العبـارة الـشائعة التي تكمل كلمة "شـكرًا" هـي "عـلى الرحـب والـسعة." حتـى وإن لم يقـل العملاء على الإطلاق مثل تلك الكلمات، فإنهم يبحثون عنها أو يـشعرون بهـا

إلى حد ما في الباطن. تكون كلمة "شكرًا" وعبارة "على الرحب والسعة" واحدة من أكثر سلاسل الأفعال تهذيبًا والتي يستخدمها الناس مع بعضهم البعض حول العالم.

من الخطوات الأولى للتعامل مع العملاء المتذمرين القيام ببساطة بالاستماع إلى كل ما يقولون. استمع جيدًا. ولا تقاطعهم. فإن ذلك سيسفر فقط عن جعل الأشخاص المتذمرين يتحدثون بصوت أعلى وتتفاقم حالتهم الداخلية وضغطهم العصبي الموجود بالفعل. فمن الواضح أن لديهم شيئًا ما يريدون قوله. وكلما مكنتهم من القيام بذلك بشكل أسرع، انتقلت إلى حل المشكلة سريعًا أيضًا. عندما تتحدث مع العملاء، تناول في حديثك ما كانوا يشيرون إليه. وإلا، فإنك بذلك تنفي الرسالة التي يحاولون توصيلها مما يؤدي فقط إلى إثارة مشاعر الغضب لديهم. لذا، استمع إليهم بحرص ولا تبدأ في التحدث عن موضوع مختلف.

كيف تقوم بذلك؟ من إحدى الطرق أن تركز على غضبهم العارم، ولكن ليس بالضرورة التركيز على الكلمات التي يتفوهون بها إذا كانوا يحاولون إزعاجك. وهناك بعض الأقاويل التي من شأنها أن توجه الإهانة إليك والتي يستخدمها العملاء ليشركوك في حوار معهم. من الممكن أن ترد على تلك الأقاويل عن طريق قول: "أنا غاية في الأسف لأننا تسببنا بوضوح في إهانتك". وإذا قال العملاء: "إذا كنت تهتم قليلاً بعملائك لما كنت تبنيت هذه السياسات الغبية"، فهم بذلك يحاولون استفزازك لتقول "ولكننا نهتم بالفعل بعملائنا". ومن ثم، فإنك وضعت نفسك في موقف دفاع عن النفس والذي سيسفر فقط عن زيادة طاقة العملاء ليستمروا في خوض معركتهم. وسوف

تشتعل بعد ذلك المعركة عندما يتحدث العملاء عن المشكلة التي تعرضوا لها. لذا، فمن أفضل الطرق للرد على ذلك هو أن توجه سؤالاً بشأن هذا الهجوم الذي شنوه عليك. حيث من الممكن أن تقول "ماذا حدث ليجعلك تعتقد أننا لا نهتم بك؟". وسوف يدهشهم هذا القول. فهم يتوقعون منك دفاعًا عن النفس وليس سؤالاً. كذلك، فإذا لم تدافع عن نفسك، من الأصعب بالنسبة للعملاء أن يستمروا في هذا الهجوم الذي شنوه عليك. تذكر دومًا مفهوم الأيكيدو.

من المهم أيضًا أن تتقبل ما يقوله الأشخاص المتذمرون وما يعبرون عنه في تلك الأثناء. حيث يميل الناس إلى إبداء مشاعر الغضب عندما يشعرون أنك لا تتقبل ما يقولونه في تلك اللحظة. بالإضافة إلى ذلك، يشعر الناس بالغضب فقط بشأن الأشياء التي تمثل لهم أهمية. وإذا شعروا أنك لا تعتبر قضيتهم مهمة، فسوف يتحدثون بصوت أعلى كما ذكرنا سابقًا، فهم يريدونك أن تسمعهم. كما أن تقبلك لما يقولون قد يساعدهم في التغير وفي تخفيف الحدة التي يتحدثون بها.

يساعد توجيه الأسئلة في نقل الأشخاص إلى الجانب العقلاني بدلاً من الجانب الانفعالي. وعمومًا، سيساعد توجيه ثلاثة أسئلة مفتوحة واحدًا تلو الآخر في أن يصبح الأشخاص المتذمرون أكثر عقلانية. فمثلاً، إذا تم إيقافك أثناء قيادة السيارة عن طريق ضابط شرطة لأنك كنت تسير بسرعة فائقة، فربما تتذكر أن الضابط قد بدأ حديثه معك بسلسلة من الأسئلة الموجهة إليك. وعمومًا ما يكون السؤال الأول "هل تعرف السبب في إيقافي لسيارتك؟"

وسوف تخبر إجابة السائق ضابط الشرطة بالخطوة التالية التي ينبغي اتخاذها. فإذا قال السائق: "نعم. لأنه لا يوجد أفضل من تحصيل الغرامة التي أدفعها"، فسيعرف الضابط أن هذا السائق من المواطنين الذين يصعب التعامل معهم ويتصرف معه تبعًا لذلك. ولكن إذا قال السائق: "لماذا؟ هل كنت أقود بسرعة كبيرة؟"، فإن ضابط الشرطة سينتقل بعد ذلك إلى توجيه السؤال الثاني: "هل لي أن أرى رخصة القيادة من فضلك؟". ثم يعقب ذلك بالسؤال الثالث: "هل لي أن أرى أوراق تسجيل السيارة أو أوراق التأمين؟". إن ضباط الشرطة لم يجدوا أنفسهم بين ليلة وضحاها قادرين على توجيه تلك الأسئلة إلى السائقين المتهورين أو الذين يزيدون من سرعة القيادة. ولكنهم مدربون على القيام بذلك؛ وهم يحاولون تحديد ما إذا كان السائق يتصرف بشكل عقلاني أم لا. حيث إن هناك الكثير من الضغوط النفسية التي يقع تحتها ضباط الشرطة أنفسهم ومن الممكن أن يجدوا صعوبة في التحكم بمشاعر الغضب لديهم. ومعظم الناس الذين يتم إيقاف سياراتهم إلى جانب الطريق أثناء القيادة عن طريق ضابط شرطة يظهرون الجانب الانفعالي في ردود فعلهم.

بالنسبة لهؤلاء الذين لديهم معرفة بمصطلحات علم النفس التعاملي، يشار إلى الجانب العقلاني من المخ بـ "شريط تسجيل." ويؤدي توجيه الأسئلة إلى تنشيط هذا الجانب العقلاني. وفي أغلب الحالات، سيؤدي طرح ثلاثة أسئلة على التوالي إلى أخذ الناس خارج الجانب الانفعالي والتفاعلي والطرفي للعقل وقيام قشرة المخ بوظيفتها التي من خلالها يمكنهم استخدام الفكر العقلاني. ولكي تصبح خبيرًا في توجيه الأسئلة إلى الأشخاص المتذمرين، أنت بحاجة

إلى اختبار أسئلتك. طور أسئلة ثانية وثالثة بديلة وربما تحتاج إلى تطوير المزيد، إذا كانت الأسئلة الأولى لم تسفر عن رد عقلاني. بالإضافة إلى ذلك، فإنك بحاجة إلى معرفة ما إذا كانت الأسئلة التي توجهها تزيد شعور العملاء بالإحباط أم لا. ومن أفضل الطرق لاكتشاف ذلك هو الحصول على تقييمات العملاء في بيئات عملية. وجه أسئلة منطقية توضح أن شيئًا ما إيجابيًا سيحدث في المستقبل. وتذكر أننا نحاول تحويل طاقة العميل عند شعوره بالغضب إلى رد إيجابي.

إذا لزم الأمر وضع حدود للعملاء في تصرفاتهم، مثل الانتظار لحين يأتي دورهم أو التوقف عن مقاطعتهم للحديث، قم بذلك بطريقة لا تجعل العملاء يشعرون بجرح كرامتهم. ويعد ذلك من المفاهيم الآسيوية التي تسمح للناس بالاحتفاظ بكرامتهم أو بمكانتهم وخاصة أمام أعين الناس. في بعض الأحيان، يكون من الأفضل أخذ العملاء بعيدًا عن الأماكن المزدحمة، وذلك حتى لا تتسبب حساسيتهم في شعورهم بالحرج. ويستطيع العملاء بعد ذلك التعبير عن غضبهم في سرية والذي يمنع أيضًا شركتك من أن تبدو غير مسيطرة على الأمور. علاوةً على ذلك، ليس من البراعة على الإطلاق أن تتعامل مع البالغين كأنهم أطفال ولكننا ذهلنا من المرات الكثيرة التي رأينا فيها مقدمي الخدمة يأمرون العملاء حولهم ويقولون لهم "لا أستطيع مساعدتكم إلا إذا جلستم جميعًا" أو "يجب أن تكونوا صفًا واحدًا". وسوف يكون هناك الكثير من العملاء الذين يستشيطون غضبًا إذا كنت تتفاضل على الملأ على البالغين الذين يطرحون الشكاوى.

إذا كنت تتعامل مع شخص متذمر وكان على وشك الانفجار بغض النظر عما تفعله من أجله، تذكر جمهورك المتفرج؛ باقي عملائك الذين قد يشاهدون الموقف ليرون ماذا سيكون رد فعلك. في أغلب الحالات، سوف يتعاطفون معك إلا إذا أصبحت أنت أيضًا عدوانيًا مثل ذلك المثال الذي ذكرناه عن السوبر ماركت في الفصل الأول.

هناك منهج أخير للأخذ في الاعتبار إذا كان لديك عملاء تعرف أنهم سيظلون دائمًا متذمرين وأنه لا يمكن إرضاؤهم على الإطلاق. حيث ينصح أحد الخبراء بعدم التسامح مع العملاء البذيئين أو المشوهين لسمعة الشركة. فمثل هؤلاء العملاء قد يستهلكون الكثير من الوقت وخاصةً فيما يتعلق بالإيرادات التي يجلبونها للمؤسسة. هذا بالإضافة إلى أنهم قد يتسببون أيضًا في إزعاج كبير للموظفين الذين يتعاملون معهم بصورة مباشرة أو لغيرهم من العملاء. لذا فكر في طرد هؤلاء العملاء من الشركة. ولكننا نحتاج إلى توخي الحذر عند القيام بذلك لأنك لا تريد أن يسفر هذا الأمر عن عملاء نشطاء. أخبرهم بلطف شديد أنه بناءً على تاريخك معهم، فإن الخدمة التي تقدمها لهم يبدو أنها تتسبب في تذمرهم. ولهذا السبب فإنك لا تبدو على الإطلاق قادرًا على إرضائهم. ثم اقترح بعد ذلك أنه ربما يكون هناك مقدمو خدمة قادرون على تلبية احتياجاتهم بشكل أفضل. وبهذه الطريقة، فإنك تبرر تخليك عنهم باعتباره في مصلحتهم وأنك تريد الأفضل لهم.

يفرق كل من "شيب بيل" و"رون زيمك"، اللذان يعملان في إحدى الهيئات التي تؤلف كتبًا عن خدمة العملاء، بين العملاء المزعجين والعملاء

الذين مروا بوقت عصيب. يقول "شيب بيل" و"رون زيمك" إنه من المهم أن نتذكر أن العميل الذي مر بوقت عصيب قد ينتهي به الأمر في بعض الأحيان إلى أن يكون عميلاً مزعجًا. ومن إحدى الطرق لتفادي الوقوع في تلك المكيدة أن نتذكر أن العملاء الذين يطرحون الشكاوى ليسوا بالضرورة عملاء مزعجين. ومع ذلك، إذا تعاملت معهم كما لو كانوا مزعجين، فقد ينتهي بهم الأمر إلى التصرف وفقًا لتوقعاتك لأنك تعاملت معهم على هذا الأساس.

## مسايرة العميل

في علم النفس المختص بعلم اللغة العصبي، تعني كلمة "مسايرة" أن يكون الفرد خطوة بخطوة مع شخص ما. ويتم ذلك عن طريق مسايرة تصرف الشخص بحيث يمكن لهذا الشخص أن يرى انعكاسًا لنفسه. على سبيل المثال، عندما نساير ابتسامة شخص آخر، فإن ذلك يعني أن نرسم على وجهنا ابتسامة. وعندما نساير حماسة شخص آخر، يعني ذلك أننا نزيد من معدل استجابتنا. وتعد المسايرة من الأدوات التي تمكننا من تكوين ألفة وعلاقة متناغمة بين الأشخاص. وعندما يكون الناس في ألفة مع بعضهم البعض، يكون لديهم استعداد أكبر للتسامح والتقبل.

لا تعد المسايرة سلوكًا للمحاكاة أو التقليد. فهي تعني الاختراق داخل نموذج العالم الذي يعيش فيه الشخص الآخر، ثم إظهار نواحي شخصيتك التي تتشابه مع نواحي شخصية الشخص الآخر. فجميعنا لديه نزعة قوية لحب الأشخاص الذين يشبهوننا بدرجة كبيرة. وعندما يكون هناك توافق

طبيعي بين الأشخاص، فإنهم يسايرون بعضهم البعض تلقائيًا. وقد لاحظ علماء النفس منذ فترة طويلة أنه عندما لا يكون هناك توافق بين شخصين، فإذا بذل شخص منهم جهدًا لمسايرة الآخر، فإن ذلك قد يكون ألفة بينهما في حين أنها كانت لا توجد من قبل.

عمومًا، من السهل مسايرة شخص ما عندما يكون في حالة مزاجية جيدة. بالرغم من ذلك، مما يثير الدهشة أن الكثير من العملاء لا يحصلون على ابتسامة من مقدمي الخدمة ولكنهم يسمعون نداءهم على العميل التالي وتكون تلك هي التحية التي يقدمونها لهم. ومن الأصعب، أن نساير شعور شخص آخر بالسعادة عندما نكون محبطين أو منهكين من كثرة العمل. لذا، إذا كان الموظفون الذين يتعاملون بصورة مباشرة مع العملاء لا يتعاملون بطريقة ودية معهم، فإن الإدارة تحتاج إلى التفكير في تخفيف ضغوط العمل والنظم المرهقة التي قد تسبب للموظفين إحباطًا.

إذا كان هناك شخص ما يبكي، فبالطبع أنت لست بحاجة إلى البكاء لكي تساير هذا الشخص. ولكن لا بد أن تبدي تعاطفًا معه. واحرص أن تساعد في عدم إحراج العملاء في مثل تلك المواقف عن طريق عدم لفت الانتباه إلى دموعهم. وتذكر أن العملاء يرغبون في الاحتفاظ بكرامتهم. لذا، إذا كان بإمكانك مساعدة العملاء خلال مواقف عصيبة مثل ذلك الموقف، فمن المرجح أنهم سيصبحون شركاء معك.

بينما من السهل علينا أن نساير شخصًا ما في حالة مزاجية جيدة، فإن الأمر يتطلب مهارة وخبرة لمسايرة الأشخاص المتذمرين بفاعلية وإعادتهم مرةً

أخرى إلى حالة نفسية أفضل. وعندما يشعر شخص ما بالغضب، فإن الطريقة المناسبة التي تبدأ بها لمسايرته لا تكون عن طريق الشعور بالغضب أيضًا، ولكن عن طريق مسايرة حماسته وإبداء المزيد من الاهتمام به. كما أن الابتسام في وجه شخص ما عندما يكون متذمرًا للغاية من الممكن أن يسفر فقط عن زيادة حدة تذمر هذا الشخص. وفي بعض الأحيان، من الممكن أن تكون المسايرة شيئًا بسيطًا مثل قول "سيدي، أنت تبدو غاية في الضيق. كيف يمكنني مساعدتك؟". فمثل تلك الكلمات تساير الحالة النفسية للعميل.

بشكلٍ عام، ستساعد أيضًا الاستجابة السريعة في حالة الشخص المتذمر. وإذا كانت شركتك تتبع إجراءً رسميًا يتطلب منك الاستفسار عن الاسم وعنوان السكن ورقم الهاتف وما إلى ذلك، احذف تلك المعلومات عندما يكون العملاء متذمرين. ويمكنك دائمًا الحصول على تلك المعلومات فيما بعد عندما يهدءون. حيث يدور في ذهنهم "ما هذه السخافة، هل سيساعد معرفة رقم الضمان الاجتماعي الخاص بي في تلك المشكلة؟ أنا أريد حلاً لمشكلتي الآن!". لكي تساير هؤلاء العملاء، قم بشيء ما بسرعة بشأن المشكلة التي واجهتهم ووجه لهم أسئلة أخرى متعلقة بالموضوع مثل ماذا يحتاجون من أجل العناية بمشكلتهم.

في بعض الأحيان، يتطلب من مقدمي الخدمة مسايرة العديد من الأشخاص في الوقت نفسه. على سبيل المثال، إذا كنت تساعد أشخاصًا يقفون في صف طويل وكلهم قلقون من أن يحدث شيء ما، لا تتحدث فقط مع الشخص الذي يقف أمامك مباشرةً. وسع نطاق الإشارة في حديثك

وتواصل مع الصف بأكمله. ويمكنك القيام بذلك عن طريق التواصل بالعين والإيماء بالرأس لهؤلاء الذين يقفون في الصف. مثل تلك اللغة غير الشفهية والمؤكدة تساعد في تهدئة مجموعة كبيرة من الناس. وقد رأينا عددًا من الحالات التي يقوم فيها موظفو الخطوط الجوية وموظفو الحسابات في الفنادق وبائعو التجزئة بمسايرة الشخص الواقف أمامهم بطريقة لطيفة، ولكنهم يتجاهلون تمامًا صفًا طويلاً من العملاء المنفعلين للغاية الذين يقفون مباشرةً خلف العميل الذي تم إرضاؤه. فالتواصل السريع عن طريق العين يخبر الناس أنك مهتم بوجودهم وأنك لم تنساهم وسوف تقوم بمساعدتهم. إن النزعة الطبيعية عند الإنسان هي عدم الاهتمام بصفوف الجماهير عندما تزداد أعدادهم وخاصةً عندما نشعر أنهم مغتاظون من مدى بطء تحرك الصف الذي يقفون فيه. لذا، يجب أن يتعلم الموظفون الذين يتعاملون مع العملاء بصورة مباشرة أن تضييق نطاق التركيز على العملاء قد يسفر عن المزيد من العملاء المتذمرين.

## تقدير اللغة والوقت

بعد العمل على مدار أكثر من عشرين عامًا مع آلاف المديرين والعملاء ومقدمي الخدمة، فإننا نعتقد أنه بإمكانك قول أي شيء لأي شخص إذا اخترت الكلمات المناسبة والوقت المناسب. ويعد ذلك من المبادئ المهمة عند التعامل مع العملاء المتذمرين.

على سبيل المثال، راقب موظفي الخطوط الجوية الذين يعملون على متن الطائرات. نادرًا ما ستسمعهم يأمرون الركاب حولهم. وعمومًا ما يقولون:

"أحتاج ..." أو "نحتاج ..." ثم يوضحون بعد ذلك ما يريدون. بدلاً من قول: "يجب أن ..." أو "لا بد أن ..." فهم لا يريدون إثارة غضب الركاب الذين انحصروا في مساحة صغيرة داخل الطائرة. وعند القول للعملاء: "إننا نقدر كثيرًا رغبتك في الجلوس (أو الانتظار أو ...)"، حتى عندما يكون العملاء غير جالسين، فإن ذلك يعد حديثًا لطيفًا وغالبًا ما يسفر عن النتائج المرغوبة.

تعلم أن تشعر بالراحة عند استخدام مثل تلك العبارات: "يمكنني مساعدتك بشكل أفضل إذا ...، أو "هل يمكنك مساعدتي من فضلك في فهم ما حدث خطوة بخطوة"، أو"هل لك أن تساعدني في التحدث ببطء قليلاً". مثل تلك العبارات قادرة بشكل أكبر على تحويل المشاعر المتفجرة للعميل المتذمر إلى اتجاه إيجابي أكثر منها عند قول: "آنسة، إذا لم تقومي بذلك، ..."، أو "سيدي، لا يمكنني مساعدتك إذا لم ..."، أو "سيدتي، يجب أن ..."، أو "سيدي، لدينا إجراء هنا يجب اتباعه."

قد يغريك ممارسة سلطتك على العملاء وخاصةً إذا كانت تصرفاتهم تحدث إزعاجًا لك. فبرغم كل شيء لديك ما يرغبون فيه، على الأقل في تلك اللحظة. ولكن تذكر أنهم أيضًا لديهم ما ترغب فيه ألا وهو استمرار تعاملهم معك. وقد سمعنا عملاء يتم إخبارهم مثلنا تمامًا: "أنت على خطأ." ولا يهم على الإطلاق ما إذا كان ذلك صحيحًا. فهو شيء مهين عند قوله لعميل، أو إلى أي شخص آخر.

إليك قليل من الطرق الأخرى التي قد تنفر العملاء، وذلك عن طريق اختيارك للكلمات التي تتفوه بها:

- **محاولة قراءة ما يدور في ذهن العملاء**: "أنت لا تريد بالفعل هذا اللون (أو المقاس أو الشكل) أليس كذلك؟"
- **التحدث باستهانة إلى العملاء**: "من المحتمل أنك نسيت توصيلها بقابس الكهرباء."
- **إقناع العميل أنه لا توجد مشكلة**: "تعتقد أن هذا المنتج سيئ. إن آخر عميل ..."
- **إلقاء اللوم على العملاء**: "إن المعرفة بالشيء أفضل من التخمين ..."
- **تهديد العملاء**: "ستتضخم المشكلات التي تواجهك إذا لم ..."
- **إسداء نصيحة غير مرغوب فيها وغير دبلوماسية**: "هذه البنطلونات كان من الممكن ألا تتمزق إذا نقص وزنك فقط قليلاً (أو اشتريت المقاس المناسب)."

نادرًا جدًا ما يؤدي استخدام كلمة "لا" إلى تسوية الأمر مع العملاء. فقول: "لا، إننا لا نستطيع القيام بذلك اليوم" يبدو كإنكار للموضوع. الأفضل أن نقول: "من الممكن القيام بذلك من أجلك غدًا". كما أن قول "لا، هذا مستحيل" يعد قاسيًا بدرجة كبيرة. الأفضل أن نقول: "دعنا نفكر في البدائل"

بالإضافة لذلك، ابتعد عن التفوه بكلمات، مثل "لكن" أو "بالرغم من" عند التحدث مع العملاء. فالشخص المتذمر سيسمع فقط الكلمات التي تلي

"لكن" و"بالرغم من" وليس ما قبلها. على سبيل المثال، عندما تقول لشخص ما "تبدو رائعًا ولكنك كنت ترتدي الكثير من الملابس في الحفلة"، فإن كل ما سيسمعه سيكون الانتقاد. وبالمثل، عندما تقول للعملاء "أستطيع القيام بذلك من أجلك، ولكن سيتطلب الأمر ثلاثة أيام للوصول"، فإنهم سيركزون على التأخير وليس على ما تفعله من أجلهم. لذا، وظف الجملة بشكل إيجابي مثل قول "نستطيع القيام بذلك من أجلك ولا ينبغي أن يستغرق الأمر أكثر من ثلاثة أيام".

من الجمل الأخرى التي نادرًا ما ترضي العميل والتي يستخدمها الكثير من الناس "سوف أحاول ولكني لا أوعدك بأي شيء." فأولاً وقبل كل شيء، إن المحاولة لا تعني القيام بالشيء. فقولك إنك ستحاول يعني عدم التأكيد على أنه سيتم إنجاز الفعل بنجاح. على سبيل المثال، حاول أن تختار شيئًا ما لإنجازه. وإذا اخترت هذا الشيء، فإنك بذلك لا تحاول إنجازه ولكنك تنجزه بالفعل. وفي معظم الوقت، عندما يقول مقدمو الخدمة "حسنًا، لقد حاولنا"، فإن العملاء يجزمون أنهم لم يبذلوا حتى أقل جهد في المسألة. لذا، كن مباشرًا بشكل أكبر وسوف يقدر العملاء ذلك. كأن تقول "إليك ما سأقوم به". وعمومًا، جملة واحدة صريحة وواضحة خير من عشر جمل من "سأحاول".

## الرفض مع الاحتفاظ بود العميل

في واقع الأمر، من السهل إلى حد ما قول كلمة "لا" لأي شخص مع الاحتفاظ بهذا الشخص كصديق. ونحن نفعل ذلك طوال الوقت. تناول منهج "تحليل الخطاب" الطريقة التي يتحدث بها الناس مع بعضهم

البعض. وقد حدد هذا المنهج بعض القواعد الأساسية في كيفية بدء الناس المحادثة وكيفية استمرارها. من تلك القواعد تناوب الأدوار. فإذا اقتصر الحديث على فرد واحد، فإن ذلك لا يعد محادثة. كما تناول منهج تحليل الخطاب التفاعل الذي يحدث بين الأصدقاء عندما يقولون كلمة "لا" لبعضهم البعض.

تخيل أن شخصًا ما طلب منك الذهاب معه لتناول الغداء ولكنك لا تستطيع القيام بذلك لأن لديك تقريرًا لا بد من إنهائه. فإن أول شيء ستفعله هو أن ترسم على وجهك تعبيرًا يوحي بالندم أو أن تتمتم ببعض الأصوات والتي تبدو كجهد منك للذهاب. في الواقع عن طريق تلك الإشارات غير الشفهية، سيفهم كل شخص على الفور أن إجابتك ستبوء بالرفض. يلي ذلك جملة إيجابية: "كان يسرني القيام بذلك". ثم يأتي بعد ذلك الرفض، وعمومًا ما يقال في صورة اعتذار: "أنا غاية في الأسف فأنا لا أستطيع". وهذا بدوره يعقب بتفسير: "لسوء الحظ، لدي تقرير لا بد من إنهائه في نهاية اليوم". وفي النهاية، يتم قول جملة أخرى إيجابية وعمومًا ما تكون عرضًا جديدًا: "كان يسرني القيام بذلك. ما رأيك أن نذهب لتناول الغداء فيما بعد خلال هذا الأسبوع؟". وهكذا يتم الاحتفاظ بالصداقة. وفقًا للطلبة الذي يدرسون منهج تحليل الخطاب، يعد هذا النموذج عالميًا في جميع أنحاء العالم.

بدلاً من أن نقول لعملائنا: "معذرةً، هذا ليس ممكنًا"، لماذا لا نعبر بنفس النوع من الرفض الذي نستخدمه عند رفض طلب ما من صديق عزيز نرغب

في الاحتفاظ بصداقته؟ تخيل أن عميلاً طلب توصيل طرد ما غدًا وكان ذلك غير ممكن. أولاً، ارسم على وجهك تعبيرًا يوحي بالندم أو تمتم بصوت يدل على أنك تبذل جهدًا لتنفيذ طلبه. بالطبع، إن التمتمة هي التي يمكن الاستفادة منها أثناء تحدثك على الهاتف. قم بعد ذلك بقول جملتك الإيجابية: "كان يسرني أن أستطيع توصيل هذا الطرد إليك غدًا. أنا غاية في الأسف. لن يكون ذلك ممكنًا". قم بعد ذلك بتقديم تفسير: "حيث لا بد من تركيب أجزاء هذا الطرد ونقله لحين شحنه والساعة بالفعل السادسة مساءً في منطقة الساحل الشرقي التي سيتم الشحن منها. كما أن المستودع قد أغلق بالفعل". قم بعد ذلك بقول جملة إيجابية أخيرة مع تقديم عرض جديد: "كنت أحب حقًا توصيل هذا الطرد لك بأسرع ما يمكن. ومن الممكن أن أرتب لك هذا الأمر لكي يتم توصيل الطرد بعد غد. هل يتناسب ذلك معك؟". وهكذا يتم على الأرجح الاحتفاظ بالعلاقة.

إننا نقوم بذلك كثيرًا مع أصدقائنا وأسرتنا من أجل الحفاظ على العلاقات الحميمة التي تربطنا بهم. ومن المنطقي بشكلٍ كبير استخدام المناهج نفسها عند محاولة الاحتفاظ بالعملاء.

## تكوين شراكات مع العملاء

لكي تحول عدوانية العملاء المتذمرين، يجب أن تجعلهم يعملون معك. وسوف تضعك تلك الشراكة في نفس الجانب الذي يقف فيه عملاؤك في محاولتك للتغلب على العقبات. فكر في العقبات باعتبارها أي شيء يقف في طريق إرضاء العملاء.

توضح هذه الأمثلة اللغة التي تستخدم في الشراكة:

- "دعنا نرى ما يمكننا القيام به معًا."
- "أعرف أنك تشعر بالغضب وأنا غاية في السعادة للعمل معك من أجل حل تلك المشكلة."
- "دعنا نفعل ذلك ..."
- "إذا فعلت ذلك ... فسأفعل أنا ذلك ..."

بالإضافة إلى استخدام الكلمات المناسبة، يمكنك القيام بأنواع مختلفة من التصرفات الدالة على الشراكة. يشمل ذلك الآتي:

- **الاستقصاء**: "دعنا نكتشف السبب الرئيسي لذلك. وسوف نفهم المسألة."
- **النصح**: "إليك أفضل ما يمكننا القيام به. ومن الممكن أن نفهم ذلك بطريقتين."
- **التشاور أو الاستماع**: "أخبرني بما حدث. فأنا أريد أن أعرف أيضًا."
- **التحليل**: "إليك الطريقة التي نبدأ بها – خطوة بخطوة. دعنا نناقشها بالترتيب."
- **التأكيد**: "هل فهمي صحيح للأمر؟ هل حصلت على كل التفاصيل؟"

إن تكوين شراكة مع العملاء يتطلب منك ألا تقوم بتحويل العملاء إلى شخص آخر إلا إذا لزم الأمر بالتأكيد. فإذا كنت تريد تدخل شخص آخر في الأمر، أكد على العملاء أنك ستعود ثانيةً إليهم للتأكد من أن كل شيء تم

التعامل معه على نحو مرضٍ. ويخشى العملاء أن يتناقلوا من شخص لآخر وفي كل مرة يضطرون إلى شرح قصتهم. وقد تعرض الكثير من الناس لذلك أكثر من مرة. أعط اسمك للعملاء المتذمرين بحيث يعرفون أنك لا تحاول الهروب منهم. وإذا كنت على الهاتف مع عميل، حاول أن يتم تحويلك لهذا العميل بطريقة سلسة ولطيفة. ابق على الخط حتى يتحدث العميل إلى الشخص التالي. من الممكن أيضًا أن تطلب رقم الهاتف الخاص بالعميل حتى يمكنك معاودة الاتصال به، إذا ما حدث انقطاع في الاتصال. ويحدث ذلك كثيرًا للغاية أكثر مما تدركه معظم الشركات.

إن متطلبات الكثير من العملاء معقدة للغاية في الوقت الحالي؛ حيث إنه لا يسهل الوفاء بها عن طريق القيام ببساطة بشراء شيء ما من على الأرفف. حيث يطلب هؤلاء العملاء منتجات وحلولاً تتلاءم مع أغراضهم واحتياجاتهم. فنحن لم نعد نقوم بمجرد شراء أي مفك أو أية بطاريات. ولكننا نحتاج إلى شراء نوع مفك مناسب وحجم مناسب من البطاريات. بالإضافة إلى ذلك، فإن المعلومات التي يحتفظ بها العملاء في أذهانهم تعد أمرًا ضروريًا للوفاء باحتياجاتهم. وإذا شعر العملاء أنهم في شراكة مع ممثل الشركة، ففي الغالب سيكونون على استعداد لتقديم المعلومات الضرورية التي ستؤدي في النهاية إلى إرضائهم. تلك هي الشراكة التي تسفر عمومًا عن مشاعر إيجابية للطرفين.

إذا كان عملاؤك ليسوا على يقين بشأن ما يعرفون، تحمل المسئولية وتأكد أن لديهم المعلومات الصحيحة. وقد أخبرتنا إحدى الصديقات أنه قبل خروج طفلتها من المستشفى بعد ولادتها، طلبت منها المستشفى مشاهدة شريط فيديو

لمدة ساعة عن الرعاية السليمة للرضع حديثي الولادة. تضمنت النصيحة: "لا تعتمدي في إرضاعهم بشكل مستمر على اللبن الذي تحصلين عليه من متجر البقالة. ولا تعطيهم شرائح البطاطس المقلية في الزيت أو دجاج الناجتس". وقد شعرت صديقتنا بالذعر أن مثل تلك المعلومات التي تبدو واضحة لا بد من تعليمها للأمهات صغيرات السن. ولكن أكد موظفو المستشفى أن العديد من الأمهات صغيرات السن قلن: "حسنًا، إن جدي يتناول دجاج الناجتس وليس لديه أسنان. لذا، لماذا لا يستطيع الطفل الرضيع تناولها؟"

## التواصل الشخصي مع العملاء

إذا كان هدفك يتمثل فقط في حل الشكاوى، فقد يجدي نفعًا أن تتبنى منهجًا منفصلاً. ولكنك إذا كنت مهتمًا بتحويل العملاء المتذمرين إلى شركاء، فلا بد من إظهار شيء ما شخصي بدرجة أكبر لهم. دع عملاءك يعرفون أن هناك شخصًا موجودًا بالفعل يحاول مساعدتهم. وأعط عملاءك المتذمرين كثيرًا من الاهتمام الشخصي. ففي كثير من المرات، يكون توجيه الاهتمام فقط أمرًا كافيًا لتهدئة شخص ما. كما أن جزءًا من غضب العملاء يكون الدافع ورائه رغبتهم في جذب الانتباه. لذا، إذا أعطتهم انتباهك فلن يستدعي الأمر كثيرًا الردود العنيفة التي تصدر منهم.

من الوسائل الواضحة والتي كثيرًا ما نغفل عنها استخدام اسم الشخص عند التحدث معه. حيث تسبب صيغ المخاطبة غير الشخصية مثل "سيد ..." أو "مدام ..." أو "آنسة ..." إزعاجًا لبعض الناس. ومن السهل بالشكل الكافي سؤال العملاء عن أسمائهم. فإذا لم يرغبوا في إخبارك، اسألهم عما ينبغي

مخاطبتهم به. ووضح لهم أنك لا ترغب في توجيه الإساءة لهم عن طريق مخاطبتهم بألقاب غير شخصية.

أخبرهم باسمك. فبمجرد أن يعرف العملاء اسمك، سيشعرون أنه لا يوجد لديك أي شيء تحاول إخفاءه. يمكنك أيضًا إعطاؤهم الكارت الخاص بك إذا كان لديك. وسوف يشعرون أنهم مسيطرون على الأمور بشكلٍ أكبر، لأن لديهم الآن اسم يمكن الرجوع إليه في المستقبل. بالإضافة إلى ذلك، إذا كان لديهم اسمك ولديك أسماؤهم، فإنكما بذلك لم تعدا شخصين غريبين تمامًا عن بعضكما البعض. فنحن لا نكون شراكات مع مؤسسات أو آلات ولكن مع أشخاص.

إذا قال العملاء شيئًا يحط من قدرك وشعرت بالإهانة، لا مانع من مصارحتهم بهذا الأمر. وإذا كنت لا تعرف ما ينبغي فعله بعد ذلك، اعترف بهذا الأمر. "أشعر بارتباك. ولا أعرف ما ينبغي القيام به ولكنني سوف أكتشف." فعلى الأقل يحظى العملاء بفرصة لرؤية أنهم يتعاملون مع إنسان مثلهم، بدلاً من كونهم يتعاملون مع آلة من الممكن إساءة استخدامها والتخلص منها. بالإضافة إلى ذلك، لا يتوقع العملاء منك أن تكون ملمًا بكل شيء، ولكنهم يريدون أن يعرفوا آن أولى أولوياتك هي تقديم المساعدة لهم.

إذا كنت بحاجة إلى تقديم اعتذار للعملاء، عبر عن ذلك بصدق شديد. حيث يقدم الكثير من مقدمي الخدمة اعتذاراتهم بلهجة تجعل العملاء يعرفون أنهم لا يعنون هذا الاعتذار. ويعد الاعتذار من سلاسل الأفعال الشائع استخدامها والتي تعكس أقل درجات الرسميات الاجتماعية. دع عملاءك

يعرفون مدى انزعاجك أنت شخصيًا عندما قامت الشركة بتخييب ظنهم وربما عن كيفية فقدانك الفرصة لتقديم الخدمة لهم في المستقبل. بالمناسبة، لا مانع من أن تطلب منهم عقد صفقات معك في المستقبل. "أعرف أننا خيبنا ظنكم تلك المرة. وخالص تمنياتي أن تمنحوننا فرصة لتقديم الخدمة لكم مرةً ثانيةً في المستقبل. فسوف يعني هذا الكثير بالنسبة لي شخصيًا. كما أنني أعرف أن هذا الموقف الذي حدث اليوم ليس بالتأكيد الوضع الطبيعي لشركتنا."

لكي تقوم حقًا بتقديم خدمة جيدة للعملاء، فإن الأمر يتطلب منك موقفًا يدل على أنك ترغب في مساعدتهم لتلبية احتياجاتهم. بالإضافة إلى توضيح أن شركتك قادرة على القيام بذلك من أجلهم، وأنك ستقوم بكل ما في وسعك من أجل مساعدتهم. مثل هذا الموقف يركز على العميل وليس على الشركة أو المنتج. كما أنك إذا احتفظت بالتواصل مع طبيعتك البشرية، فسوف تحظى بفرصة أفضل لتتذكر أن هؤلاء العملاء المتذمرين والذين يلاقون معاناة هم أيضًا بشر مثلك يشعرون بالإحباط والارتباك في آن واحد. وربما يجرب هؤلاء العملاء استخدام وسيلة من شأنها ترهيب الشخص الواقف أمامهم بالصياح والعبوس والتي أجدت نفعًا بالنسبة لهم في الماضي. ففي ظروف أخرى، قد يكون هؤلاء العملاء أشخاصًا لطفاء للغاية. وكل ما في الأمر أنك تعاملت معهم في وقت عصيب.

## نصائح إضافية للمديرين

من الممكن أن يتم التعامل على أفضل وجه مع بعض المشكلات المعينة التي تواجهها شركتك مع العملاء عن طريق مجموعة من ممثلي الخدمة المدربين

للقيام بذلك بطريقة خاصة. فإذا كان الموظفون الذين يتعاملون مباشرةً مع العملاء بحاجة إلى تحويل العملاء إلى موظفين آخرين مدربين للتعامل مع مشكلات معينة، تأكد أن العملاء لا يشعرون أنه يتم تناقلهم داخل المؤسسة. ودرب موظفيك على كيفية تحويل العملاء إلى موظفين آخرين دون أن يسبب لهم ذلك مزيدًا من التذمر. "أستطيع فهم السبب في تذمرك؛ فلو كنت في موقفك لكنت شعرت بذلك أيضًا. ولحسن الحظ، لدينا هنا فريق مؤهل للتعامل مع هذا الأمر تحديدًا. وسوف أحولك على الفور إليه. فإذا حدث انقطاع في الاتصال لسبب من الأسباب، ..." وهنا نقترح بعض البدائل مثل قولك: "سأعاود الاتصال بك" أو "إليك رقم الخط المباشر لكي تصل إلى الشخص الذي بإمكانه مساعدتك".

في بعض الأحيان، يزيد العملاء من مطالبهم ويصرون على التحدث مع مدير الشركة لأنهم غير راضيين عن الأجوبة التي حصلوا عليها من الشخص الذي بدأ بمساعدتهم. فإذا وجدت نفسك في هذا الموقف وقررت مساندة العميل فيما يتعارض مع ما قاله موظف شركتك، كن حريصًا جدًّا في طريقة تعبيرك عن كلماتك. أيد واثنِ على الموظف أمام العميل وفسر له أنه لا بد أن يكون هناك سوء تفاهم والذي ستناقشه مع هذا الموظف. وباعتبارك مدير الشركة، فإنك تتعامل الآن مع عميلين أحدهما من خارج الشركة والآخر من الداخل ويجب عليك إرضاء كليهما. يمكنك أيضًا تفادي وقوع هذه المشكلة الشائعة والتخفيف من أثرها عن طريق مناقشة موظفي الشركة في كيفية التعامل مع مثل تلك المواقف مقدمًا قبل حدوثها.

## أسئلة للمناقشة

- كم مرة وتحت أي ظروف يستشيط فيها عملاؤك غضبًا؟
- ما نوع التعليم الذي تؤهل به نفسك للتعامل مع العملاء الواضح تذمرهم؟ كيف لا تأخذ تصرف العملاء بإلقاء اللوم عليك بشكل شخصي؟
- كيف يكون ردك على سلاسل أفعال الغضب عندما تواجه عملاء عدوانيين؟ ما الأسئلة التي تعدها لتوجيهها إلى العملاء المتذمرين؟
- عند مساعدة العملاء الذين يقفون في صفوف، كيف تقوم بمسايرة الصف بأكمله المتكون أمامك؟
- ما اللغة التي تستخدمها لكي تجعل العملاء شركاء معك بدلاً من تنفيرهم؟
- كيف تتواصل شخصيًا مع العملاء المتذمرين عندما تتعامل معهم؟

# الفصل التاسع

# الشكاوى المكتوبة والرد عليها



من السهل أن يقوم العملاء بتهديدك أنهم سيكتبون خطابات شكاوى بعد تلقيهم خدمة سيئة. ولكن هناك نوعًا من التكلفة التي يتكبدها العملاء أثناء كتابة هذه الخطابات. فمن أجل كتابة خطابات الشكاوى، يحتاج العملاء إلى إحضار ورق وقلم وظرف وطابع أو كمبيوتر. وعلى حسب سرعتهم في الكتابة، فقد يستغرق هذا الأمر ما بين عشر دقائق ونصف ساعة. ويخبرنا الأشخاص الذين يكتبون بكثير من التفاصيل أنهم قضوا في بعض الأحيان ساعات في كتابة خطاباتهم. هذا، بالإضافة إلى أنهم قد يضطرون إلى الدخول على موقع ويب وإدخال تعليقاتهم وفقًا للتنسيق الذي تتطلبه الشركة منهم. وقد طرحنا شكاوى على مواقع الويب وواجهنا مواقف حيث ظهرت لنا رسالة خطأ أجبرتنا على البدء من جديد أكثر من مرة. وبعد القيام بذلك مرتين، فإنك تشعر بالإحباط واليأس.

قارن ذلك بنوع الرد الذي ستتلقاه من "مايك إسكيو" المدير التنفيذي لشركة UPS لخدمات النقل. حيث يقول "إسكيو" إنه من السهل بالنسبة لأي مدير تنفيذي أن يبدو منعزلاً عن عملائه. لذلك فهو يقوم شخصيًا بكتابة رد

بخط يده على كل خطاب يوجه إليه. بالإضافة إلى ذلك، فهو يقول: "إذا لم تقضِ وقتًا في كتابة مثل هذه الردود، تصبح الشركة بمثابة آلة.

## الشكاوى المكتوبة: صفارة إنذار

من الممكن أن تتأكد الشركات أنه عندما يقوم العملاء بكتابة خطاب، يحدث واحد على الأقل من تلك الأمور:

- **العملاء متذمرون**. إن الأمر يتطلب جهدًا من أجل كتابة خطاب. وهناك الكثير من الناس الذين سيقولون إنهم سيقومون بكتابة خطاب شكوى، ولكن في واقع الأمر لا يفعل معظمهم ذلك.
- **العملاء غير راضيين عن النتيجة التي حصلوا عليها عند طرح ما لديهم من شكاوى شفهيًا**. بالنسبة لكثير من الناس، تأتي الشكوى المكتوبة بعد تجريب بعض الطرق الأخرى من أجل تسوية الموقف أو بعد تقرير أن وسائل الاتصال المتاحة لهم لطرح الشكاوى لن تجدي نفعًا. ويختار العملاء مثل هذه الوسائل لطرح الشكاوى، لأن الشكوى التي لديهم قد تجاوزت حدود ما يستطيع الموظفون الذين يتعاملون معهم مباشرةً القيام به.
- **يريد العملاء الحصول على مستندات موثقة لأنهم يرغبون في اتخاذ إجراء قانوني**. إذا حدث شيء ما خطير وكان العملاء يفكرون في اتخاذ إجراء قانوني، فربما يسعون إلى دليل موثق يفيد بأنهم منحوا الشركة فرصة لكي تحل شكواهم.

- **لم يستطع العملاء إيجاد أي شخص ليطرحوا إليه الشكاوى شخصيًا.** يفضل معظم العملاء التحدث إلى شخص ما مباشرةً، إذا سنحت لهم الفرصة. فإذا كان ممثلو الخدمة غير متاحين بسهولة أو كان العملاء لا يعرفون كيف يمكنهم طرح الشكاوى أو الجهة التي تطرح عليها، ربما يلجئون إلى كتابة خطابات.
- **يشعر العملاء بعدم الراحة عند طرح الشكاوى وجهًا لوجه.** مثل هؤلاء العملاء قد يجدون أن كتابة الخطابات طريقة مريحة بشكل أكبر لتقديم شكوى ما لديهم.
- **هناك بعض الأسباب الشخصية لدى العملاء التي تجعلهم لم يستطيعوا أو لم يرغبوا في طرح شكاوى من قبل.** ربما كان العملاء على عجلة من أمرهم أو كان لديهم أطفال متعبون معهم. وربما يكون لدى بعض العملاء عيوب في النطق أو مهارات لغوية غير كافية. وفي بعض الأحيان، سيسبب ازدحام المتفرجين إحراجًا للعملاء.
- **في النهاية، ربما تم تشجيع العملاء على كتابة خطاب شكوى.** في بعض الأحيان، سيطلب مقدمو الخدمة كتابة خطاب يتناول الشكوى، وفي بعض الحالات قد يقومون حتى بإخبار العملاء أن تلك هي الطريقة الوحيدة كي يتم الاهتمام بشكواهم. مرةً ثانيةً، تمثل الشكاوى المكتوبة جهدًا إضافيًا من جانب العملاء، وإذا لم يكن لديهم ما يدفعهم نفسيًا إلى كتابة هذه الخطابات، ربما لن يتسببوا في هذا الإزعاج.

من الواضح أن الأشخاص الذين يكتبون خطابات الشكاوى لديهم أسباب مختلفة للقيام بذلك. لذا، فمن الخطأ الكبير أن تعمم ردودك على تلك الخطابات.

## رد الشركات على الشكاوى المكتوبة

توضح الأبحاث المهمة التي تتناول ردود الشركات على خطابات الشكاوى باستمرار أن هناك فرصة ضخمة للتحسن. كما تكشف الدراسات التي أجريت في السبعينيات على خطابات الشكاوى التي قدمت بشأن المنتجات الاستهلاكية أن من ٢١٪ إلى ٤٥٪ من خطابات الشكاوى لم يتم حتى الرد عليها على الإطلاق ولم يتم فتحها. أجريت تلك الأبحاث على نطاق واسع من معدلات الردود، وهي مبنية على بيانات تم تجميعها في السبعينيات. وعلى حسب ما اكتشفناه، لم يتم إجراء دراسات منظمة واسعة النطاق على معدلات الردود منذ هذه الدراسات التي أجريت حديثًا في الولايات المتحدة. وفي السبعينيات، كان الباحثون يقومون في الغالب بإرسال خطابات شكاوى (حقيقية أو مختلقة) لمعرفة أنواع الردود التي تتلقاها خطاباتهم. ولكن في الوقت الحالي، يهتم الباحثون بشكل أكبر بالاعتبارات الأخلاقية؛ حيث إنهم يرفضون أن يجعلوا الشركات تعتقد أن لديها مشكلة ما عندما يقومون بعمل دراسة. ولتجنب ذلك، فهم يقومون إما باستطلاع آراء الناس الذين كتبوا خطابات شكاوى حقيقية أو يضعون أنفسهم في هذه المواقف التي تعرض لها العملاء. بالإضافة إلى ذلك، وجد

أن من ٤٠ ٪ إلى ٧٢٪ من العملاء كانوا غير راضيين عن الردود التي تلقوها. علاوةً على ذلك، استغرقت الشركات ما بين أسبوعين إلى شهر للرد على خطابات العملاء.

هل تحسن الموقف في التسعينيات؟ في إحدى الإحصائيات التي أجريت عام ١٩٩٤ على ثلاثمائة خطاب من خطابات الشكاوى والإطراء والتي أرسلت إلى عدد مختلف من الهيئات المقدمة للخدمات (شركات الخطوط الجوية والفنادق والمطاعم والبنوك وشركات الائتمان وتجار السيارات ووكالات تأجير السيارات)، وجد أن ٤١ ٪ فقط من الخطابات هي التي تلقت ردودًا. ومما يثير الدهشة أن البنوك سجلت أعلى معدل للردود، يليها في ذلك وكالات تأجير السيارات والفنادق. ولم ترد المطاعم وشركات الائتمان وتجار السيارات على خطاب واحد. وكان متوسط الوقت الذي يتم الرد فيه أقرب إلى عشرين يومًا. وفي دراسة مماثلة على خطابات الشكاوى التي أرسلت إلى الشركات المصنعة للمنتجات الاستهلاكية، وجد الباحثون أن معدل الرد على خطابات الإطراء كان ٨٢ ٪ وأن معدل الرد على الشكاوى كان ٨٦٪. وكان متوسط الوقت الذي يتم فيه الرد سبعة عشر يومًا. بالإضافة إلى ذلك، أفاد حوالي ٧ ٪ ممن كتبوا تلك الخطابات أنهم شعروا أن الشركات المصنعة قدرت خطابات الشكاوى التي أرسلوها إليها، على الرغم من أنهم شعروا أنها كانت تقدر خطابات الإطراء بشكل أكبر. لم تتغير تلك الأرقام كثيرًا في أواخر التسعينيات أو الألفية الجديدة. وقد أثبتت دراسة أجريت عام ١٩٩٨ صحة الفكرة التي تقول إن أكثر من

٥٠٪ من الوقت كان العملاء يحكمون على طريقة المعاملة والإجراءات ونتائج ما تم القيام به من أجلهم باعتبارها غير عادلة.

في إحدى الدراسات التي أجريت عام ٢٠٠٤ على ردود الشكاوى المكتوبة، وجد أن معدل الرد على مثل تلك الشكاوى كان ٥٠ ٪ وهي نسبة ضئيلة. كما استنتجت الدراسة أيضًا أن العملاء يتوقعون أن يحصلوا على رد للشكاوى التي طرحوها. وفي واقع الأمر، وجد استطلاع الرأي الذي أجرته إحدى هيئات مكتب تحسين وتسهيل الأعمال التجارية أن الشكاوى التي تم تصنيفها باعتبارها "أكثر الشكاوى ضررًا" لم تتلق ردًا. يسفر عدم التواصل عن مشاعر سلبية أقوى من جانب العملاء، فيقول أحدهم "أنا أكثر من كوني سلبيًا ... فهم تهربوا من المسئولية بأكملها في هذا الموقف ... لذا، لن أتعامل معهم على الإطلاق ثانيةً وسوف أخبر كل شخص أعرفه بالقيام بالشيء نفسه أيضًا". فعمومًا، لا يتوقع العملاء حقًا القيام بأشياء خارقة من أجلهم. ولكنهم لا يحبون أن يتم تجاهلهم. كما أنهم يريدون ردًا في الوقت المناسب وشخصًا يعترف بالمشكلة التي واجهتهم ولا يتملص من مسئوليته. إن تقييمات العملاء عن نقص خطابات الردود تكشف عن مشاعر الحزن وخيبة الأمل التي يشعرون بها والتي تدل على تجاهل الشركات لهم وعدم اهتمامها بهم. وعند النظر إلى الأبحاث التي أجريت على مدار الثلاثين عامًا الماضية، لا بد أن تتساءل لماذا لا تبذل معظم الشركات المزيد من الجهود للرد ببساطة على الشكاوى المكتوبة؟

هناك بعض المجالات التي تتلقى المزيد من خطابات الشكاوى أكثر من غيرها. فمثلاً، تتلقى الفنادق المزيد من الخطابات أكثر من متاجر البيع بالتجزئة. حيث تشجع الفنادق التقييمات المكتوبة على استمارات مطبوعة والتي من الممكن تسليمها بسهولة إلى الاستقبال. كما أن العملاء عمومًا ما يكون لديهم المزيد من الوقت لكتابة تلك الخطابات أثناء جلوسهم في غرف الفندق عنها بعد العودة إلى منازلهم. بالإضافة إلى ذلك، فإن الشركات التي قد طورت المزيد من العلاقات المستمرة مع عملائها في الغالب ستحصل على المزيد من الخطابات أيضًا. ولكن بالنسبة لمعظم الناس، فكتابة خطاب يتطلب الكثير من الطاقة عنه عند طرح الشكاوى شخصيًا.

إذا ردت الشركة بخطاب شكر فقط على الشكوى التي أرسلت إليها، سيشعر العملاء بالرضا بدرجة صغيرة – إذا لم تكن هناك أمور يحتاجون إلى تسويتها. وبالطبع يتوقع العملاء بعد ذلك ردًا خاصًا على الشكاوى التي طرحوها. ولكن إذا نظرت الشركة إلى خطاب الشكوى بجدية وعكست تلك الجدية في ردها، سيشعر العملاء أيضًا أن تلك الشركة جديرة بالاحترام. من الأمور المسلم بها أن العملاء قد يكونون متذمرين عند كتابة خطاباتهم. لذا، إذا كان خطاب الرد غير مرضٍ بالنسبة لهم، فستزداد حدة المشاعر السلبية (الغضب والحزن) لدى العملاء. وعندما يرد ممثلو الشركة على الشكاوى المكتوبة، فإنهم بذلك يتبعون أفضل منهج من شأنه إصلاح نقاط الضعف الموجودة في الخدمة.

في الوقت الذي تحاول فيه الكثير من الشركات الرد على الشكاوى المكتوبة، يكون بعض العملاء قد نسوا بالفعل الخطابات التي أرسلوها لها. وسواء كانت الشكوى الأصلية تستحوذ على فكر العميل أم لا، فإن الرد الذي ترسله الشركة يعد فرصة إما لاستعادة ود العميل أو لتنفيره مرةً ثانيةً.

كثيرًا ما يكون الأشخاص الذين يكتبون خطابات الشكاوى عملاء لديهم ولاء للشركة وهم يميلون إلى منح المؤسسات فرصة إضافية لتحسين الأمور. ووفقًا لاستطلاعات الرأي التي أجرتها هيئة أبحاث خدمة العملاء، وجد أن ما بين ٥٥٪ و ٧٠ ٪ من الأشخاص الذين يكتبون خطابات الشكاوى سيظلون عملاء للشركة إذا تلقوا ردًا سريعًا (خلال أسبوعين) على خطاباتهم. وإذا كان الرد الذي تلقوه سريعًا ومرضيًا في الوقت نفسه، سيظل ٩٠ ٪ منهم عملاء للشركة. ماذا عن الـ ١٠ ٪ الآخرين؟ من المهم أن نتذكر أنه ما من استراتيجية واحدة أو أسلوب واحد سيؤدي إلى الاحتفاظ بعملائك بنسبة ١٠٠ ٪.

## السرعة من عوامل النجاح

عندما تتلقى مؤسسة خطاب شكوى من عميل، يجب أن ترسل ردًا إليه بسرعة. فعلى الأقل، سرعتك في الرد ستجعلك تظهر كشخص سريع الاستجابة مقارنةً بمنافسيك. وإذا لم تستطع مخاطبة الشكوى على الفور، فإننا نوصي بإرسال رد مبدئي في خلال يومين من تاريخ الاستلام يفيد بتلقي خطاب الشكوى. كذلك إذا تم إرسال الشكوى عن طريق الفاكس، فإن الإفادة بالاستلام لا بد من إرسالها عن طريق الفاكس أو القيام بإجراء مكالمة

هاتفية خلال يومين. حيث إن الرد السريع من شأنه أن يوصل رسالة قوية توحي بالاهتمام بالعميل. يجب ملاحظة أن تلك ليست هي الحالة في جميع الثقافات. وقد أثبتت دراسة أجريت في "شيلي" صحة ذلك. حيث وجد الباحثون في جامعة تالكا أن سرعة الرد ليس لها تأثير على سلوك العميل في إعادة الشراء كما أن لها تأثيرًا أقل على تقييم العملاء بشأن إصلاح نقاط الضعف الموجودة في الخدمة. وقد كان التعويض هو العامل الأقوى من حيث التأثير على سلوك العميل في إعادة الشراء. ربما يرجع السبب في هذا الاختلاف إلى أن الدراسة التي أجريت في "شيلي" كانت تركز على الحاضر على عكس الدراسة التي قامت بها الولايات المتحدة والتي ركزت على المستقبل. دعنا نؤكد ثانيةً أن توقعات العملاء لا تنطبق عالميًا وربما يتطلب العملاء ردًا سريعًا في ظل بعض الظروف.

يحتاج العميل الذي يطرح الشكاوى على الأقل إلى معرفة أنه قد تم استلام شكواه بخطاب يتضمن في فحواه "نعم، لقد تلقينا خطابك وسوف يحدث شيء ما". من الممكن ألا يكون بإمكان الشركة التعامل مع الأمر على الفور، ولكنها تستطيع الرد على العميل في الحال. وفي هذا الرد المبدئي، يحتاج العملاء أن يتم إخبارهم إنه سيتم حل المسألة في خلال أسبوعين. وهي فترة زمنية مناسبة للشركة لكي تتحرى الموقف إذا لزم الأمر ولكي يشعر العملاء أنه لم يتم تأخيرهم. كما يجب أن تكون خطابات الرد شخصيةً وأن تتميز بنوع من الحنو والدفء وينبغي أن يتم توقيعها باسم شخص ما.

من الممكن أيضًا أن يتم التعامل مع الرد المبدئي عن طريق الهاتف. وإذا قمت بالاتصال بالشخص الذي كتب خطاب الشكوى، فإن استخدام منهج

تحويل الشكوى إلى هدية له تأثير عظيم. عرف نفسك وقل: "أريد أولاً أن أعبر عن شكري لك." ثم أكد على سبب تقديرك لهذا الخطاب وقدم اعتذارك. وإذا اتضح أن العميل ارتكب خطأ ما، تذكر دائمًا أن الشركة لن تخسر أي شيء عند تقديم الاعتذار. فتفهم العميل، والذي يعتمد أساسًا على حسن الاستماع، لن يكلفك شيئًا. تعهد له أن شيئًا ما سيحدث في خلال أسبوعين، ثم اطلب منه بعد ذلك أية معلومات تحتاج إليها من أجل حل المشكلة. ففي الغالب، تكون خطابات الشكاوى غير كاملة أو غير واضحة. وسيشعر العملاء بالسعادة عند إمدادك بالمزيد من المعلومات المتعلقة بالأمر. وفي الواقع، سيشعرون بالإطراء عندما يستغرق شخص ما وقتًا ويتحمل مشقة الاتصال بهم.

يقول "جون جودمان"، نائب رئيس هيئة أبحاث خدمة العملاء في جميع أنحاء العالم، إن التعامل مع الشكاوى المكتوبة الواردة إلى الشركة عن طريق الهاتف أرخص في الواقع من التعامل معها عن طريق إرسال خطاب أو عن طريق البريد الإليكتروني. بالإضافة إلى ذلك، فهي وسيلة أسرع في كثير من الحالات. يقول "جودمان": "في إحدى الشركات ذات التقنيات العالية، فإن تكلفة الرد عن طريق نظام البريد الإليكتروني المعقد تعادل خمس مرات التكلفة التي يتطلبها التعامل مع القضية نفسها عن طريق الهاتف."

## التقييمات الواردة عبر الويب

إن الأرقام التي سنستعرضها هنا ضخمة إلى حد ما. ففي عام ٢٠٠٦، كان لدى ٨٨٪ من الشعب الأمريكي حساب إليكتروني. وكان ١٤٧ مليون فرد يستخدم نظام البريد الإليكتروني يوميًا. كما كان هناك ١,٢ بليون مستخدم

لنظام البريد الإليكتروني في العالم في عام 2007، أو بنسبة واحد إلى ستة أفراد تقريبًا. وكان يتم إرسال ما يقرب من ١٨٣ بليون رسالة بريد إليكتروني يوميًا. وكنا، مثلنا في ذلك مثل الكثير من قرائنا، نتلقى ١٨٢ بليون رسالة بريد إليكتروني منها في الرسائل غير المرغوب فيها – أو على الأقل التي تبدو كذلك.

يفضل العملاء إرسال الشكاوى عن طريق البريد الإليكتروني، حيث إنه سهل الاستخدام كما أنه يعد طريقة مباشرة للوصول إلى المؤسسات. ومعظم الوقت، يتلقى العملاء ردًا أوتوماتيكيًا يفيد باستلام بريدهم الإليكتروني ويوضح لهم الوقت الذي من الممكن أن يتوقعوا فيه ردًا على شكواهم. بالرغم من ذلك، فحتى الردود التي ترسل أوتوماتيكيًا تحتاج إلى أن يتم التعبير عنها بطريقة مناسبة. فمنذ بضع سنوات، اعتادت شركة Gap التي تبيع ملابس بالتجزئة عن طريق شبكة الإنترنت على إرسال رد أوتوماتيكي يتضمن: "بينما لا نستطيع الرد عليك شخصيًا، فإننا نقدر قيامك بإدخال شكواك". مثل هذا الرد لم يسفر عن الكثير من الرضا لدى العملاء أو عن الشعور بالتواصل معهم. وفي إحدى الدراسات الرئيسية التي كانت تغطي شكاوى المستهلكين المرسلة عن طريق البريد الإليكتروني، وجد الباحثان "جودي شتراوس" و"دونا هيل" أن أقل من نصف عدد الشركات (٤٧٪) التي تمت دراستها حققت معدلات أعلى من إرضاء العملاء عن طريق الردود التي كانت ترسلها أوتوماتيكيًا على البريد الإليكتروني. بالإضافة إلى ذلك، فإنهما وجدا أن أشياء بسيطة من الممكن أن تحدث فرقًا. وتتضمن تلك الأشياء البسيطة الرد السريع

والبريد الإليكتروني الذي خاطب المشكلة بعينها والبريد الإليكتروني الذي تم توقيعه باسم حقيقي لشخص ما.

عندما تطرح شكاوى بشأن مواقع ويب أو شركات تجارية تتعامل عن طريق شبكة الإنترنت، فإن السرعة في الرد تعد أكثر أهمية. ووفقًا لما أوضحته بعض الأبحاث القاطعة، فإن توفير وسائل مختلفة للعملاء تمكنهم من التواصل على شبكة الإنترنت يساعد أيضًا بشكل كبير في احتفاظ الشركة بهؤلاء العملاء. وإليك ما استنتجته إحدى الدراسات: "عند النظر إلى إدارة الشكاوى على اعتبار أنها استراتيجية تسويق دفاعية، فإنها تعد في الوقت الحالي وسيلة تنافسية ممتازة بالنسبة للشركات التجارية التي تتعامل عن طريق شبكة الإنترنت. كما أن النظر بجدية إلى إدارة الشكاوى يؤثر على جودة المنتج/الخدمة وتصميم موقع الويب والسياسات الإدارية، مما يسهل بدوره تكرار العملاء لصفقاتهم التجارية مع الشركة وتعزيز شعورهم بالولاء".

غالبًا ما يواجه العملاء الذين يقومون بالشراء عن طريق شبكة الإنترنت تحديات مع التكنولوجيا لإتمام عمليات الشراء التي يقومون بها وعادةً لا يحصلون على أية مساعدة من الشركة التي يتعاملون معها. ويستسلم الكثير من العملاء بعد شعورهم بالإحباط، ويتوجهون ببساطة إلى موقع ويب آخر للشراء منه. لذا، فإن الشركة لا تفقد بذلك تلك الصفقة فقط وربما العميل أيضًا، ولكنها لا تمتلك أية معلومات أيضًا بشأن ما تسبب في الخسارة. وفي الواقع، لا تعرف الشركات التجارية التي تتعامل عن طريق شبكة الإنترنت دائمًا ما الذي يجذب عملاءها وما يجعلهم ينصرفون عن مواقعها الإليكترونية

في إحباط. لهذا السبب، فإن الحصول على تقييمات سريعة في صورة شكاوى يعد شيئًا قيمًا للغاية بالنسبة لها.

دون ذكر معلومات دقيقة أو مفصلة بشأن الوسائل الفعالة أو غير الفعالة والسبب في فاعليتها أو عدم فاعلية غيرها، ينصرف العملاء عن الشركات دون أي نوع من التقييمات التي ستساعدها في إصلاح أو إعادة تصميم مواقع الويب الخاصة بها. ومن الممكن أن ننظر إلى كيفية تقييم العملاء لمواقع تسوق مختلفة على الويب على الموقع الإليكتروني: BizRate.com. حيث يستطيع مستخدمو هذا الموقع رؤية تقييمات العملاء مكتوبة في صورة وجه ضاحك، ويستطيعون أيضًا قراءة تعليقاتهم. ويبدو أن هذا الموقع الإليكتروني يجذب على نحو فريد عددًا كبيرًا من تقييمات العملاء وخاصةً عندما يقدر الباحثون الأكاديميون أن ٣٦٪ فقط من العملاء يشعرون بالرضا من التسوق على شبكة الإنترنت.

وجدت إحدى الدراسات التي أجريت عام ٢٠٠٣ أن إرضاء العملاء ونيتهم في الشراء ثانيةً في قطاع الخدمات يرتبطان مباشرةً بمدى سرعة الشركات في الرد على الشكاوى التي ترسل عن طريق البريد الإليكتروني. ويصف "توماس فيبر"، المسئول عن موقع الويب الخاص بشركة Ford Motor للسيارات، البريد الإليكتروني بأنه وسيط سريع. ومنذ اثني عشر عامًا قال "فيبر": "قد يكون بعض هؤلاء الأشخاص الذين يرسلون شكواهم على البريد الإليكتروني جالسين أمام أجهزة الكمبيوتر في انتظار بريد إليكتروني في المقابل". وقد ازداد هذا التوقع فقط في العقد الماضي مع ظهور غرف الدردشة

والتي تتطلب السرعة في الرد. بالإضافة إلى ذلك، ففي الدراسة التي قام بها كل من "شتراوس" و"هيل"، وجد أن أقل من نصف عدد العملاء تلقوا ردًا على الشكاوى المكتوبة على بريدهم الإليكتروني. كما أن أقل من ٣٠ ٪ تلقوا ردودًا في خلال ٢٤ ساعة. لذا، فمن الواضح أنه إذا جلس الناس أمام أجهزة الكمبيوتر في انتظار الحصول على رد، فإنهم سوف ينتظرون طويلاً.

وجد كل من "شتراوس" و"هيل" أن الردود التي كانت ترسلها الشركات عن طريق البريد الإليكتروني كانت تتسم بقليل من الذاتية مقارنةً بالخطابات الرسمية. كما توصلوا إلى أن نسبة لا تزيد عن ٥٥٪ من الشركات هي التي كانت تخاطب العميل باسمه، وأن حوالي ٥٧٪ كانت تذكر في ردودها اسم أحد الموظفين لديها. هذا بالإضافة إلى أن نسبة أكبر من النصف قليلاً هي التي كانت تقدم اعتذارًا، وأن ٣٥٪ فقط هي التي كانت تقوم بتفسير سبب حدوث المشكلة. هذا فضلاً عن أن المؤسسات لم تستغل الفرصة لزيادة الأرباح التي تحصل عليها من المنتج أو الخدمة التي تقدمها. وكانت شركة واحدة فقط من بين كل أربع شركات تعرض شيئًا ما على العملاء من أجل المشكلة التي وقعوا فيها. مثلاً، تلقى أحد الأشخاص الذين تضمنتهم تلك الدراسة رسالتين متطابقتين على البريد الإليكتروني من مندوبين مختلفين يعملان في شركة واحدة. وقد تلقى الرسالة الثانية بعد ثلاثة أسابيع تقريبًا من استلام الرسالة الأولى. وقد منح كلاهما هذا الشخص كوبونات، ولكن بمبالغ مالية مختلفة. مثل هذا المثال من الممكن أن يتسبب في بعض الحيرة والعجب.

إليك بعض النصائح الجيدة للشركات التي ترغب في التواصل مع عملائها عبر البريد الإليكتروني:

- لا تعرض على العملاء التواصل معهم عن طريق البريد الإليكتروني إذا لم يكن في نيتك الرد عليهم.
- تأكد أن أي بريد إليكتروني يصل إليك يتم إرساله إلى القسم المناسب.
- اطلب من العملاء اختيار فئة للشكوى التي يرسلونها إليك. ووفر لهم قائمة منسدلة بالاختيارات بحيث يمكن إرسال بريدهم الإليكتروني إلى القسم المناسب.
- تأكد أن لديك عددًا كافيًا من الموظفين للرد بسرعة على العملاء.
- انظر بعناية إلى الردود التي ترسل أوتوماتيكيًا (وربما التي ترسل على الفور بعد تلقي البريد الإليكتروني الذي أرسله العميل). وتأكد أن توصل للعملاء رغبتك في معاودة الاتصال بهم ثانيةً في فترة زمنية معينة. أضف بعض الذاتية على تلك الردود بالدرجة التي تستطيعها – على الأقل عن طريق ذكر اسم العميل ونوعه سواء أكان رجلاً أم سيدة. وإذا لم تكن متأكدًا قدم اعتذارًا واشرح أنك تأمل في معرفة الاسم بالشكل الصحيح.
- اذكر دومًا المشكلة المعينة التي واجهها العميل.
- وضح من خلال لغتك اعترافك بالجميل نظرًا لإبلاغك بالمشكلة.
- فكر في نوع ما من التعويض للعميل مثل إعطائه كوبونًا.
- روج لجودة العلامة التجارية الخاصة بالشركة أو بالمنتجات.

- خصص سطرًا في صفحة الرد للتوقيع، على أن يتضمن ذلك عنوان موقع الويب ورقم الخدمة المجاني الخاصين بالشركة.
- في النهاية، تذكر أن أي رد إليكتروني ترسله من الممكن أن يصل بسهولة إلى مئات أو آلاف الأشخاص حول العالم، لذا تأكد ألا ترد على الإطلاق وأنت في حالة من الغضب.

في بعض الأحيان، قد يكون أخذ نفس عميق قبل الرد فكرة جيدة. دعنا ننظر إلى مثال من رسائل البريد الإليكتروني التي نشرت في النهاية في صحيفة نيوزيلندا القومية. ففي أقل من ٢٤ ساعة بعد بيع الصحيفة في أكشاك الجرائد والمجلات، قرر أكثر من خمسين شخصًا نيوزيلنديًا خوض الجدال الدائر حول هذا الموضوع. وقد نشرت الأحاديث كلها على العديد من المدونات. وبالتأكيد فقدت الشركة المدعى عليها والتي كانت تعمل كمتعهد لتقديم الطعام والشراب في الحفلات بعض أعمالها التجارية.

تستطيع من خلال هذا الجزء المختصر من رسالة البريد الإليكتروني استشفاف اللهجة اللاذعة الموجودة في فحوى الرسالة. وإليك ما حدث. طُلب من إحدى الموظفات التي تعمل في شركة عقارات تنظيم حفلة للشركة. وقد كتبت عددًا من الرسائل على البريد الإليكتروني إلى إحدى الشركات التي تتعهد بتقديم الطعام والشراب في الحفلات. تذمرت صاحبة الشركة (وربما كانت منهكة بكثير من الأعمال في تلك الفترة المعينة من السنة). وقامت بتوبيخ الزبونة بسبب أسئلتها الحمقاء. واكتمل الأمر بوجود أخطاء إملائية،

وبالتهديد بأنها لن تستعين بهذه الشركة التي تعمل في العقارات من أجل تسجيل منزلها لديهم والذي قالت إنها تخطط لبيعه. وجاء على لسانها:

"أنا شخصيًا ليس لدي وقت أو رغبة للجلوس أمام الكمبيوتر طوال اليوم في تبادل الحديث على البريد الإليكتروني. من فضلك، أكدي على طلبك في تمام الساعة التاسعة صباح اليوم وإلا سأعتبر أن هذا الطلب لم تعدي بحاجة إليه. إن السعر المطلوب ٩ دولارات لكل شخص. وفي هذا الوقت المتأخر من اليوم، لن تكون دبابيس الدجاج اختيارًا متاحًا على عكس فطائر الدجاج التايلاندي وأقترح أن تحضري أنت الفراولة التي ترغبين فيها."

كان رد الموظفة على هذه الرسالة أن قالت إن هذا أوقح بريد إليكتروني تلقته على الإطلاق. وإنها لن تستعين بخدمات تلك الشركة ثانيةً. وعقب ذلك هجوم مباشر عنيف من صاحبة الشركة المتعهدة بتقديم الطعام في الحفلات وكان الرد يتضمن ثانيةً أخطاء إملائية.

كنوع من الانتقام، أرسلت تلك الزبونة التي لن تتعامل مع تلك الشركة ثانيةً نص البريد الإليكتروني إلى زميلاتها. تذكر ما قلناه بشأن كيف يحب الناس تبادل الأمثلة على المعاملة السيئة التي يتعرضون لها في خدمة العملاء. كما أن قراءة رسالة بريد إليكتروني من هذا النوع تشبه مشاهدة مسرحية تليفزيونية تقوم بمعالجة بعض المشكلات الأسرية. وقامت زميلاتها بعد ذلك بإرساله إلى صديقات أخريات. وخلال ساعات، انتشر الخبر حول نيوزيلندا ووصل إلى الولايات المتحدة. كان من الممكن أن تتخلص تلك الشركة المتعهدة من هذه

الدعاية السيئة، إذا عرضت أن تستضيف الحفلة مجانًا لشركة العقارات ودعت المراسلين الصحفيين ومذيعي التليفزيون لحضور الحفلة أيضًا. كما كان من الممكن أن تتصافح كل من صاحبة الشركة المتعهدة وموظفة شركة العقارات وتتبادلا الضحك بشأن هذا الحديث على التليفزيون وتحصلا على تغطية صحفية إيجابية من هذا الموضوع. وسوف تهتف مدينة أوكلاند بأكملها تشجيعا لهما. ولكن ذلك لم يحدث.

## منهج تحويل الشكوى إلى هدية في الشكاوى المكتوبة

قد تأمل المؤسسات التي تتلقى الكثير من خطابات الشكاوى في تجريب الاقتراحات التالية لتكتشف أيهما يبدو أفضل فاعلية. لا تفترض أن كل شخص بإمكانه كتابة خطابات ردود فعالة، فكتابة مثل تلك الخطابات تعد فنًا. إليك هذا المثال، كتب أحد منشئي المدونات خطاب شكوى كان يغلب عليه روح الفكاهة وأرسله إلى الموقع الإليكتروني الخاص بشركة Amazon. كانت الشكوى بشأن عدم فوزه بفرصة لشراء كمبيوتر محمول والذي كان بخس الثمن للغاية حيث كان يبلغ سعره ٢٩٩ دولارًا. وكما كتب هذا الشخص "لقد خططت لاستخدام هذا الكمبيوتر المحمول في كتابة رواياتي أثناء تناولي القهوة في بلدتي". وتعهد أن يهدي روايته الأولى إلى رئيس شركة Amazon. بعد مرور بضعة أيام، تلقى هذا الشخص ردًا من "أوتام ووكر" المدير التنفيذي لخدمة العملاء في شركة Amazon. وكان الرد يشبه الرسالة التي تم إرسالها من حيث اللهجة. فقد كان يتميز بروح الفكاهة وبالمبالغة وبالدهاء الشديد. كتب "ووكر" مازحًا: "تشجع لقد كتب 'نورمان ميلر' جميع

رواياته بخط اليد. وبالتأكيد أنك سمعت العبارة الشهيرة التي تقول 'وقع القلم أشد من وقع السيف' ويبدو سخيفًا أن تستبدل القلم بالكمبيوتر المحمول في الكتابة". إن هذا الحديث رائع وقد أنهى منشئ المدونة عموده الذي كتبه بعبارة يعبر فيها عن إعجابه وحبه للشركة."

هل يمكنك القيام بذلك في كل خطاب يرد إليك؟ بالطبع لا. فالوقت المستغرق في هذا الأمر طويل جدًا ببساطة. ولكن في بعض الأحيان، ترد خطابات إلى المؤسسة تمنح الموظفين بالداخل فرصة لإظهار مهاراتهم في التعامل معها. وعند حدوث ذلك، يصبح الأمر أكثر بكثير من كونك تعقد صفقات تجارية مع العملاء.

من الممكن أن يندهش العملاء الذين يدينون بالولاء تجاه الشركة من السرعة والبراعة التي تكتب بها خطابات ردودك. على الجانب الآخر، من الممكن أن يظهر جيل جديد من العملاء الساخرين على حسب مدى بطء وزيف وعدم مصداقية المنهج الذي تتبناه. ومثل منهج تحويل الشكوى إلى هدية الذي وصفناه سابقًا، من الممكن أن تبدي سلسلة متطورة من الخطوات فاعليتها في الرد كتابةً على الشكوى المكتوبة. فأنت بحاجة إلى القيام بما يلي في خطابك:

١ - توجيه الشكر للعميل وتفسير سبب تقدير الشكوى وتقديم اعتذار

٢ - جعل عميل على دراية بالإجراءات المتخذة

٣- الاعتراف بوجهة نظر العميل

٤ - إضفاء طابع الذاتية على الردود

٥- البساطة والتحديد

٦- تجاوز توقعات العميل (عن طريق كل من السرعة وما ستفعله من أجله)

٧- اختبار رضا العميل

## توجيه الشكر للعميل

من السهل البدء بتوجيه الشكر عند كتابة خطاب. "شكرًا لك لاتصالك بنا. فنحن نعرف أن الأمر تطلب منك بعض الجهد من جانبك، ونحن نقدر بالفعل استغراقك هذا الوقت لمنحنا فرصة لمعرفة ..." ومن الممكن أن توجه الشكر للعملاء عدة مرات في خطاب - نظرًا لدواعي كتابة الخطاب ولأنهم جربوا منتجاتك ولاستمرارهم في استخدام منتجاتك في المستقبل. انهِ خطابك بكلمة شكر أخرى. فمن الواضح أن توجيه كلمة الشكر مرة واحدة في خطاب قد لا يلاحظها القارئ العادي. لذا، دع العملاء يعرفون أنك تقدر تقييماتهم وأنك تنظر إليها على أنها هدية. ونظرًا لأنه من المحتمل أن يكونوا قد قرءوا هذا الكتاب أيضًا، فقد يكون من الأفضل عدم استخدام كلمة "هدية".

لا داعٍ أن تطلق على الخطاب الذي أرسله العميل لك اسم شكوى، تجنب استخدام كلمة "شكوى". وتحدث عن تقييمات العميل أو المعلومات التي يقدمها لك أو تعليقه أو تقديره للأمر، واعتذر عما حدث.

## جعل العميل على دراية بالإجراءات المتخذة

إذا كانت مؤسستك تحتاج إلى القيام بشيء ما محدد، افعل ذلك خلال أسبوعين كما تعهدت في الرد المبدئي الذي أرسلته بعد فترة قصيرة من استلام

خطاب العميل. أخبر العملاء بالأمر، إذا كان هناك شيء ما قد تغير داخل المؤسسة نتيجة لتقييماتهم ووجه لهم الشكر لذلك. وعندما يطرح العملاء شكاوى بشأن مواقف لا يمكن إصلاحها لهم، فإن معرفتهم أن العملاء الآخرين لن يتعرضوا لتكرار تلك المشكلة غالبًا ما يكون أمرًا كافيًا لإرضائهم. لذا، استمع إلى العملاء فغالبًا ما سيقولون إن السبب الوحيد لطرحهم الشكاوى هو أنهم لا يريدون أن يتعرضوا هم أو غيرهم للموقف نفسه.

## الاعتراف بوجهة نظر العميل

ليس من المستحسن على الإطلاق أن تفوز بالحجج والبراهين وأن تخسر العملاء. فتبني هذا المنهج سيعرضك للإفلاس، لذا أظهر تفهمًا واهتمامًا بعملائك. واعتذر عن المشكلة التي تحملوها، وأخبرهم أنك منزعج من أنهم تعرضوا لتلك التجربة. ولكن لا تخبرهم أُنك تشعر بالإحباط من معرفة المشكلة التي تعرضوا لها. أخبرهم أنك تشعر بالإحباط تجاه أداء جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها لهم، وليس بسبب سماع المشكلة منهم. فهناك فرق بين الأمرين.

لن تفز بأي شيء من التشكيك في نزاهة العملاء. لذا، تقبل ما يقولون حتى وإن كانوا على خطأ من أمرهم. وعمومًا، هناك وجهان لأي سؤال يطرحه العملاء. ومن وجهة نظرهم فإن الوجه الذي يظهرونه لك هو الحقيقة. إذا لزم الأمر التشكيك في نقطة ما، عبر عن السؤال بلطف شديد. استخدم أسئلة مثل: "هل تستطيع مساعدتنا في فهم كيف حدث ذلك؟"، و"هل هذا ممكن

...؟". فدائمًا ما يكون من الأسهل على الناس تقبل الأسئلة دون أن يثير ذلك رد فعل دفاعي منهم.

لا ينبغي أن يكون هدفك هو الدفاع عن سياسات الشركة (بالرغم من أن ذلك ربما يكون ضروريًا) لتوضيح أن العملاء على خطأ (بالرغم من أن تلك قد تكون هي الحالة) أو للتغطية على الأخطاء التي ارتكبتها الشركة (بالرغم من أن ذلك قد يكون ما تحب القيام به). ولكن، ينبغي أن يتمثل هدفك في الرد على العملاء الذين يمنحونك هدايا بطريقة ما تجعلهم يشعرون بالتقدير نظرًا للوقت الذي قضوه والمشقة التي تحملوها لكي يساعدونك في معرفة كيفية إرضائهم بشكل أفضل.

## إضفاء طابع الذاتية على الردود

تجنب الخطابات موحدة الشكل. فمن السهل على العميل معرفة ذلك. إن العبارات التالية مقتبسة من خطاب كتب كرد على شكوى مكتوبة قمنا بطرحها على رئيس سلسلة فنادق بجنوب "كاليفورنيا". وهو رد نموذجي للغاية لدرجة أننا نكرره هنا بعد ذكره في الطبعة الأولى.

"لقد شعرت بالإحباط عند معرفة المشكلات التي تعرضتم لها. فهي مثال على عدم الانتباه إلى بعض التفاصيل وهو أمر لا يمكن غفرانه."

هناك مشكلتان في فاتحة خطاب الرد. أولاً، لقد تم إخبارنا أننا تسببنا في إحباط رئيس تلك السلسلة من الفنادق لأننا عبرنا عن المشكلات التي واجهتنا. وهذا تحديدًا هو السبب في أن بعض الناس لا يقومون على الإطلاق بطرح شكاوى. ومن السهل استشفاف الضيق الذي شعر به هذا

الرجل عند قوله: "لقد شعرت بالإحباط" إذا قيلت تلك الجملة بلهجة عنيفة. وسواء أكانت تعني ذلك أم لا، من الممكن أن يستنتج العميل أن تلك الجملة تعني "لقد أفسدت يومي عن طريق خطاب الشكوى الذي أرسلته". بالإضافة إلى ذلك، لقد فحصنا الردود التي وصلت إلينا على خطابات الشكاوى التي كتبناها، ووجدنا أن الكثير من الناس يستخدمون هذا التعبير أو شيئًا شبيهًا بذلك للغاية مما يؤدي إلى ظهور المشكلة الثانية.

هذه العبارات تبدو غير صادقة؛ حيث إن المدير التنفيذي لهذه السلسلة من الفنادق يستخدمها في جميع ردوده. فهو يكتب: "معرفة المشكلات التي تعرضتم لها." ما تلك المشكلات؟ فخطاب الشكوى موجود أمامه. لماذا لم يضف طابع الذاتية على خطاب الرد عن طريق ذكر التقييمات المحددة التي أمددناه بها؟ ففي هذا المثال، أخبرنا الفندق إنه سيتم توصيلنا من مطار لوس أنجلوس العالمي إلى الفندق عن طريق سيارة مخصصة لنقل المسافرين في خلال خمس دقائق. وكان ذلك منطقيًا؛ حيث إن المسافة بين الفندق والمطار تستغرق خمس دقائق. بالرغم من ذلك، قضينا أكثر من ساعة في طريقنا للوصول إلى الفندق. وكان من الأفضل لنا أن ندفع أجرة تاكسي لتوفير الوقت المستغرق. وبينما كنا في انتظار وصول السيارة، أخبرنا أحد الموظفين في المطار أن هذا الفندق بعينه دائمًا ما يكذب بشأن سرعة وصول السيارات المخصصة لنقل المسافرين. كل هذه التفاصيل تم ذكرها في خطاب الشكوى، ولكن الرد الذي تلقيناه فشل في مخاطبة أي جانب تحديدًا من جوانب الشكوى التي طرحناها.

في واقع الأمر، فإن باقي الرد الذي أرسله المدير التنفيذي للفندق يبدو كما لو كان من الممكن إرساله كرد إلى العديد - إن لم يكن المئات - من أنواع الشكاوى المختلفة. حيث قال فيه:

"لقد تحدثت مع مدير الاستقبال والموظف المسئول عن إدارة الفندق فيما يتعلق بتلك المشكلة. وقد أكد كلاهما أنهما يفهمان بشكل واضح وصريح أن نجاحنا يعتمد على مهارات جميع موظفينا. وقد طلبا مني تقديم اعتذاراتهما عن تلك الأمور غير اللائقة".

عند قراءة الخطاب فإن الأمر يبدو كما لو كان المدير التنفيذي قد هرع إلى الفندق وأشار بإصبعه إلى مدير الاستقبال والموظف المسئول عن إدارة الفندق وقام بتوبيخهما. ولا يعد ذلك حلاً للمشكلة. هل فكر المدير التنفيذي للفندق أننا نرغب في التسبب في مشكلة لموظفي الفندق؟ ويعد ذلك سببًا آخر في أن الناس لا يقومون بطرح الشكاوى، فهم لا يريدون التسبب في مشكلة لشخص ما. وهل يصدق أي شخص جديًا أن هذا المدير التنفيذي قد تحدث بالفعل مع مدير الاستقبال والموظف المسئول عن إدارة هذا الفرع من الفندق بشأن عدم توصيل شخص ما من مطار "لوس أنجلوس" إلى الفندق في الوقت المناسب؟ علاوةً على ذلك، فإن الموظفين المسئولين عن إدارة الفنادق لا يسعهم القيام بأي شيء فيما يتعلق بسيارات نقل المسافرين من المطار، إلا إذا كان الفندق منظمًا بأسلوب فريد من نوعه.

وما الأمور غير اللائقة التي يشير إليها؟ لماذا لم يذكرها تحديدًا إذا تم بالفعل قراءة الخطاب الذي أرسلناه؟ يقترح هذا الخطاب بأكمله أن رئيس تلك

السلسلة من الفنادق قال لأحد مساعديه: "اكتب بسرعة خطاب الرد الرابع وضع اسم هذا الشخص عليه". وقد عرضنا هذا الخطاب على مديري فنادق مختلفين وأخبرنا العديد منهم - مع الشعور بالحرج - إن هذا ما يحدث بالتحديد. كما أنهم قالوا أيضًا إن الأمر سيتطلب المزيد من الوقت للرد شخصيًا على كل خطاب يتلقونه. وإذا كانت تلك هي الحالة، فإن المسئولين التنفيذيين للفنادق بحاجة إلى تعليم موظفيهم كيفية إضفاء نوع من الذاتية على خطابات الردود موحدة الشكل. وفوق كل شيء، إن الخطابات موحدة الشكل مثل ذلك الذي تلقيناه قد تكون بالفعل مكلفة بشكلٍ أكبر مما قد يتخيله المسئولون التنفيذيون للشركات. بالإضافة إلى ذلك، يحتاج المسئولون التنفيذيون للفنادق إلى تحديد الأشخاص الذين يتميزون بالسرعة في الكتابة. فهناك بعض الأشخاص الذين يفكرون مليًا في كل كلمة يكتبونها. وهناك آخرون يكتبون خطاب موحد الشكل على نحو رائع مع خلوه من الأخطاء تقريبًا.

من الممكن إضفاء نوع من الذاتية عن طريق استخدام اسم الشخص الذي كتب الخطاب في جزء ما بعد التحية. وإذا تمت الإشارة إلى ألقاب وظيفية، فينبغي أيضًا ذكر أسماء الأشخاص الذين يشغلون تلك الوظائف. فقد كان من الممكن أن يذكر هذا المدير التنفيذي بعينه اسمي مدير الاستقبال والموظف المسئول عن إدارة الفندق. كما من الممكن أن يتضمن الخطاب الذي يتم إضفاء نوع من الذاتية عليه الكلمات والعبارات التي استخدمها العميل.

يقول المدير التنفيذي للفندق في الفقرة الأخيرة في خطابه:

"أتمنى بالتأكيد التفكير في الاستعانة بخدماتنا عندما تستدعي الحاجة زيارة منطقتنا في المستقبل. وإذا كنتما بحاجة إلى مساعدتي، من فضلكما اتصلا بي شخصيًا."

ماذا يعني هذا المدير التنفيذي؟ هل يرغب أن نتصل به من أجل عمل حجوزاتنا أم أن نتصل بهاتفه الخلوي عندما تتأخر السيارة أثناء نقلنا من المطار؟ إليك الطريقة التي كان من الممكن أن يتم بها إضفاء نوع من الذاتية على تلك الفقرة الأخيرة:

"إننا نقوم بتغيير المنهج الذي نتبناه في التعامل مع السيارات المخصصة لنقل المسافرين من المطار حتى نكون أكثر دقة في تقديراتنا للوقت. لذلك، شكرًا لكما للاقتراح الذي قدمتماه. ونحن نأمل بالتأكيد أن تنزلا في فندقنا ثانيةً في المرة القادمة التي ستسافران فيها إلى 'لوس أنجلوس' بحيث يمكنكما رؤية كيف تحسنت الأمور لدينا. وفي واقع الأمر، سأقدر كثيرًا ردًا منكما مرةً أخرى لرؤية ما إذا كنا قد تحسنا أم لا. وإذا كنتما ترغبان في الاتصال بي شخصيًا، من الممكن أن تصلا إليّ على رقم غرفة ١٢٣. مرةً ثانيةً، شكرًا لكما لاستغراقكما هذا الوقت في الكتابة لنا. فنحن بالفعل نقدركما كعملاء لدينا، حتى وإن كان التصرف الذي صدر منا تجاهكما في المرة الأخيرة التي كنتما فيها هنا لم يظهر ذلك. شكرًا لكما ثانيةً".

ستكون هناك فرصة جيدة للغاية لتكرار زيارة هذا الفندق أو فنادق أخرى تابعة لنفس السلسلة، إذا كنا قد تلقينا هذا النوع من الخطاب. على الأقل، سيكون لدينا فضول لرؤية ما إذا كان الفندق قد توقف عن الأكاذيب التي يقولها بشأن سيارات نقل المسافرين أم لا.

## البساطة والتحديد

تجنب استخدام الكلمات والتعبيرات الغريبة أو المصطلحات الفنية أو الكلمات التي تستخدم في سياق معين داخل الشركة مثل الاختصارات التي يستطيع الموظفون داخل الشركة فهمها على عكس العملاء. حيث لا ينبغي أن يتسبب خطاب الرد في حيرة لدى العميل. وإذا كانت لدى العميل أسئلة بشأن المنتج، ارسل مع هذا الخطاب مجموعة أخرى من الإرشادات أو الضمانات أو المستندات. ولا تفترض احتفاظ العملاء بالمستندات الخاصة بهم. تأكد أن ترد مباشرةً على الشيء الذي يطلبه الشخص الذي كتب الخطاب. حيث إن الكثير من خطابات الردود لا علاقة لها بمتطلبات العملاء. بالإضافة إلى ذلك، دع العملاء يعرفون ما سوف تقوم به وهل سينعمون بفائدة ملموسة عند القيام بذلك أم لا.

لا تقلق إذا كان خطابك طويلاً إلى حد ما وخاصةً إذا كان العميل قد أرسل لك خطابًا طويلاً. حيث أوضحت الأبحاث أن متلقي خطابات الردود يستجيبون بشكل أكثر إيجابية للخطابات الأطول أو على الأقل للخطابات التي تقترب في الطول من تلك التي قاموا بكتابتها. حيث ينظر العملاء إلى ذلك كدليل على اهتمامك بهم. تقترح الأبحاث أيضًا أن الخطابات الموقعة بواسطة كبار المسئولين التنفيذيين يتلقاها العملاء بشكل أفضل أكثر من تلك الموقعة بواسطة ممثلي خدمة العملاء.

## تجاوز توقعات العميل

إذا تناسب ذلك معك، اتخذ خطوة إضافية مع عملائك. فهناك بعض الشركات التي ترسل مع خطاب الرد هدية صغيرة. قد تتمثل هذه الهدية في - شيء يستطيع العملاء استخدامه ومكتوب عليه اسم الشركة، مثل قلم حبر أو سلسلة مفاتيح أو مفكرة. ويفيد معظم الأشخاص ممن كتبوا خطابات الشكاوى أن ردودهم تكون أكثر إيجابية على الشركات المصنعة التي ترسل إليهم كوبونات بالخصم أو ترد إليهم مبالغ صغيرة من إجمالي المبلغ الذي دفعوه، بالرغم من أن لا أحد من العملاء تقريبًا توقع الحصول على أي شيء.

منذ حوالي ثلاثين عامًا، كتبت شركة United للخطوط الجوية ردًا على خطاب شكوى كتبته زميلتي في تأليف الكتاب والذي وصفناه في الطبعة الأولى من هذا الكتاب. وقد ردت تلك الشركة بطريقة ألهمتها وقد سافرت كثيرًا في رحلات تابعة لشركة United لمسافات تزيد عن ٣ مليون ميل. وهي بالطبع من المسافرين الذين يدينون بولاء كبير تجاه الشركة. وعمومًا، فإن ردًا واحدًا، بغض النظر عن البراعة التي كتب بها، لن يشتري ثلاثين عامًا من الولاء. وعلى مدار هذه السنوات الكثيرة من السفر، اكتشفت شركة United متى وكيف ترسل ردًا إليها بحيث تجعلها تعود ثانيةً إلى الشركة بعد التعرض لمشكلات تسببت في حدوثها. وقد واجهت المؤلفة مؤخرًا عددًا من المواقف التي تأخر فيها وصول أمتعتها. وفي إحدى الرحلات التي هبطت فيها الطائرة أربع مرات، تأخر وصول أمتعتها في الأربع مرات. وقد تكرر ذلك كثيرًا معها لدرجة أن الموظفين في مكتب شركة TMI كانوا يراهنون على ما إذا كانت

الأمتعة الخاصة بها ستصل معها أم لا. وقد سألت المؤلفة نفسها موظفي شركة United وهي تمزح معهم عما إذا كانت قد أساءت إليهم في أي شيء.

في النهاية، قامت بكتابة خطاب. وقد تلقت مكالمة هاتفية وخطابًا في تتابع سريع. ثم حدث ذلك الأمر ثانيةً حين لم تصل الأمتعة. وعندما وصلت المؤلفة إلى مكتب شركة TMI في صباح اليوم التالي، كان هناك شخص ما على الهاتف في انتظارها. وسمعت صوتًا على الخط الآخر يقول: "لقد فعلناها ثانيةً، أليس كذلك؟". وكان نائب رئيس شركة United يتصل هاتفيًا، ومن الواضح أنه تم لفت انتباهه إلى التقرير الذي رفع إليه في اليوم السابق بشأن تأخير وصول الأمتعة. مرةً أخرى، نقول إن جزءًا كبيرًا من التعامل بفاعلية مع الشكاوى يعتمد على الطريقة التي نتبعها. وبرغم كل شيء، لم تصل الأمتعة.

يفترض الكثير من رؤساء الشركات عقلية كاتب الحسابات عندما يتعاملون مع العملاء الذين يطرحون الشكاوى. حيث يصبحون خائفين للغاية من أن يقوم شخص ما باستغلالهم والاستفادة من الأخطاء التي يرتكبونها. وفي محاولة منهم لتجنب ذلك، يقومون بالفعل بتبني سياسات يكون هدفها الأول والأساسي عدم استغلالهم وينتهي بهم الأمر إلى عدم إرضاء أي عميل. من الممكن أن يقولوا أيضًا: "سنفعل كل ما في وسعنا للتأكد من عدم قيام أي شخص بخداعنا، حتى وإن أسفر ذلك عن تنفير عملائنا المخلصين". مع ذلك، عادةً لن يكلفك الكثير إذا أدهشت عملاءك وأسعدتهم بقولك إنه لا يهم إذا حاول القليل من الناس خداعك - إلا إذا كنت تبيع طائرات نفاثة.

### اختبار رضا العميل

إذا اتخذت الشركة إجراءً محددًا، تابع ذلك للتأكد أن العميل يشعر بالرضا من الطريقة التي تم التعامل بها مع الشكوى. وتابع أيضًا الأمر داخليًا لتضمن أن المؤسسة قد تعلمت من تلك الشكوى.

إذا كنت ترغب في ملخص بسيط لخطاب رد جيد (أو حديث جيد مع العملاء وجهًا لوجه)، إليك ما ينبغي أن تقوم به. ينبغي أن:

- تعالج المشكلة.
- تحسن العلاقة.
- تصلح النظام.
- وفوق كل شيء، تأكد أن المؤسسة تعلمت شيئًا مما حدث.

## عدم الخوف من التعامل بشكل شخصي مع الأمر

يقترح الباحثون في الدانمارك وهولندا أن تحديد المشاعر التي تظهر في خطابات الشكاوى من الممكن أن يساعد المؤسسات في معرفة كيف يمكنها الاحتفاظ بولاء العملاء. حيث إن المشاعر هي الحافز الرئيسي لولاء العميل تجاه الشركة. لذا، يجادل هؤلاء الباحثون أن اللهجة الانفعالية الموجودة في الخطاب تعد أمرًا مهمًا تمامًا مثل فحوى الشكوى نفسها. على سبيل المثال، من المرجح أن يظل هؤلاء الأشخاص الذين يعبرون عن حزنهم في خطاباتهم عملاء يدينون بالولاء تجاه الشركة، إذا تم التعامل معهم جيدًا. فمثل هؤلاء العملاء يشعرون بالحزن تجاه أن المؤسسة لم تتصرف بالطريقة التي كانوا يرغبون فيها، وهم يريدون أن يظلوا من الأشخاص الذين لديهم

ولاء تجاهها. بناءً عليه، يحتاج الخطاب الذي ينقل هذه النغمة الحزينة إلى أن يتم الرد عليه باعتذار مؤثر للغاية وعبارة واضحة تفيد أن هذا العيب الذي حدث في المنتج أو في الخدمة ليس أمرًا طبيعيًا في المؤسسة. هذا فضلاً عن أن هذا الخطاب ساعد كثيرًا في تحديد ما تحتاج المؤسسة إلى القيام به بحيث لا يحدث هذا الموقف نفسه ثانيةً.

بالرغم من ذلك، فإن العملاء الذين يظهرون غضبهم في خطاباتهم يكون لديهم رد فعل مختلف كما لا يسهل استعادتهم بشكل كبير. حيث من الممكن استعادتهم، ولكن يحتاج القيام بذلك إلى التزام الحرص وإلى أن يتم علاج المشكلات التي واجهوها بسرعة. مثل هؤلاء العملاء لا يحتاجون فقط إلى معرفة أنه سيستردون جزءًا من المبلغ الذي دفعوه (أو شيئًا آخر)، ولكنهم يحتاجون أيضًا إلى معرفة أنهم على صواب. ويفضل هؤلاء العملاء جملة قوية تقول لهم شيئًا شبيهًا بـ "نحن ندرك أننا قد نفقدك كعميل لدينا نظرًا للطريقة التي عاملناك بها. وكنا نأمل بصدق عدم حدوث ذلك لأي سبب من الأسباب نظرًا لأن تقييماتك كانت مفيدة للغاية بالنسبة لنا. بالإضافة إلى ذلك، لقد كنت بلا شك على صواب في وصفك لما حدث ولا يوجد أي عذر للطريقة التي عاملناك بها. ونحن نرغب أن تمنحنا فرصة لنحاول تعويض هذا الأمر لك. لذا، فإننا نعرض عليك خصمًا كبيرًا على المنتج/الخدمة في المرة التالية التي ستشتري فيها إذا كنت ترغب في تجريب منتجنا مرةً أخرى". إن مشاعر الغضب العارمة تحتاج إلى أن تتم مقابلتها بكلمات قوية - ليست عدوانية ولكن كلمات تساير حدة المشاعر التي تظهر في خطاب العميل. وستحظى بفرصة بعد ذلك. وللأسف، بعض العملاء يكونون في حالة من الغضب الشديد لدرجة أنهم

يعلنون أنهم لن يعودوا ثانيةً للشركة، ويقصد الكثير منهم ذلك بالفعل. على حسب حدة مشاعر الغضب التي عبر عنها العملاء في الخطاب، ربما تكون فكرة جيدة أن تدع هؤلاء العملاء ينصرفون من الشركة. انظر إلى ما تستطيع تعلمه من الشكاوى التي طرحوها ولكن أدرك أن استثمار المزيد من الوقت والطاقة في إرضاء هؤلاء الأشخاص قد لا يسفر عن أية فوائد.

أخيرًا، إن العملاء الذين يكتبون كلامًا إيجابيًا عن الشركة أثناء طرحهم الشكاوى يعدون صفارة إنذار بالخطر. وهم يشبهون في ذلك الضيوف المهذبين للغاية ولكن المحبطين. فبالرغم من أنهم لا يقولون أي شيء سلبي، تستطيع أن تستشف أنهم يعتقدون أن الطعام الذي قدمته لهم كان دون المستوى ومن المحتمل ألا يكررون زيارتهم إلى منزلك. ربما تكون لدى هؤلاء العملاء معايير عالية جدًا من الجودة. وبالرغم من أنهم لم يعبروا عن غضبهم بشأن الخطأ الذي حدث في الخدمة، من الممكن أن يذهبوا إلى موردين آخرين نظرًا لأنك لم تكن على مستوى توقعاتهم العالية. لذا، عند استشفاف هذه النغمة في خطاب، إحدى الأفكار الجيدة أن تؤكد على جودة منتجاتك وأن تشارك العميل في مناقشة التغيرات التي تخطط لها في المستقبل بشأن الجودة.

إن برامج الكمبيوتر التي تقوم بطباعة خطابات ردود عامة مكتوبة بشكلٍ لطيف لن تخاطب على الإطلاق هذا النوع من التعقيد الذي أشار إليه الباحثون في الدانمارك وهولندا. فعن طريق بعض هذه البرامج، كل ما عليك فعله هو أن تكتب اسم الشخص وفحوى الشكوى وما تنوي القيام به. ثم تنقر على أحد الأزرار وفجأةً تتم طباعة خطاب رد كامل أو تظهر لك نسخة جاهزة لإرسالها بالبريد الإليكتروني. وهي طريقة سريعة بحيث يكون بإمكان الشخص الواحد

الرد على العديد من خطابات الشكاوى في فترة زمنية قصيرة. بالرغم من ذلك، فهناك مشكلة في تلك الخطابات. أولاً، لا يغلب على تلك الخطابات تقريبًا طابع الذاتية. ثانيًا، بمجرد تشغيل المؤسسة لهذا النوع من البرامج، فإن الخطابات جميعها تظهر في شكل واحد فيما عدا اسم العميل وفحوى الشكوى والحل. وقد يؤدي ذلك إلى جميع أنواع المواقف الغريبة.

قام أحد العملاء الذين سمعنا عنهم برحلة إلى ألاسكا. ولم تصل أمتعته معه، مما تسبب في الكثير من المشكلات فيما يتعلق بالأنشطة الرياضية التي خطط لها أثناء زيارته لألاسكا. وقد تلقى واحدًا من تلك الخطابات المكتوبة عن طريق أحد هذه البرامج وكانت بالفعل مكتوبة بطريقة جيدة. وبعد الاستمتاع بالتزحلق على الأنهار الجليدية، انتهى به المطاف إلى النزول في فندق رائع بولاية سياتل الأمريكية لكي يأخذ قسطًا من الراحة لبضعة أيام قبل عودته إلى الوطن. وترك أمتعته التي استردها مع حارس الفندق ولكنها لم تصل مطلقًا إلى غرفته. بعد مضي بعض الأيام، تلقى هذا الرجل خطاب اعتذار من الفندق، وكان مطابقًا لذلك الذي أرسلته إليه شركة الخطوط الجوية. كان ذلك بمثابة صعقة له وأراد أن يعرف كيف يمكن حدوث ذلك. لذا، فقد أرسل خطابًا بخط اليد مكون من ثلاث صفحات إلى شركة الخطوط الجوية يعبر عن اعتراضه الشديد ولم يهدأ هذا الرجل. فقد شعر أنه تم خداعه نظرًا لأنه تقبل الخطاب الأول الذي أرسل إليه على اعتبار أنه حقيقي غير زائف. انطلاقًا مما سبق، إن أحد المخاطر التي يشكلها استخدام تلك الردود التي تكتبها هذه النوعية من البرامج هو أنه سيكون هناك دائمًا شركة أخرى تستخدم النسخة التي لديك.

لقد تسنت لنا الفرصة لاستطلاع عدد من خطابات الردود الجاهزة والموحدة الشكل - حتى إن بعضها يتضمن أخطاء نحوية. وللأسف، يبدو أن معظمها يتم ملؤه بجمل تفتقر إلى المصداقية مثل "نرغب جميعنا في مخاطبة احتياجاتك وتوفير أفضل الحلول المتاحة من أجل علاج قضيتك بأسرع ما يمكن". فالخطاب الواحد لا بد أن يتناول الموقف بعينه الذي تعرض له العميل، مثل المطالبة باسترداد الأمتعة التي تم التعامل معها بشكلٍ سيئ، والطعام المقدم في المطعم الذي تسبب في مرض شخص ما، واستلام فاتورة تتضمن خطأ في الحساب للمرة الثانية، والمعاملة الوقحة من أحد الموظفين، والتأخير الشديد في الحصول على رد، وضياع المستندات، والكثير من المواقف الأخرى. ونتيجة لذلك، تبعد خطابات الردود العامة عن المشكلة الحقيقية التي واجهها العميل مما يعطي انطباعًا بعدم المصداقية.

نظرًا لاهتمامنا بالشكاوى، فإننا نميل إلى طرح الكثير من الشكاوى من مكاتبنا في شركة TMI. حيث نرغب في معرفة أنواع الردود التي نتلقاها ودائمًا ما كنا نطرح شكاوى شرعية، حتى وإن كان من الصعب إرضاؤنا إلى حد ما في بعض الأحيان. وقد أرسلنا مؤخرًا خطاب شكوى إلى شركة Southwest للخطوط الجوية نوضح فيه أننا لم نتلق معاملة ودية من إحدى الموظفات التي تحدثنا معها أثناء حجز تذكرة طيران. أرسل أحد ممثلي الخدمة في Southwest ردًا إلينا كان مكونًا من ستة مقاطع شعرية. ومن الممكن أن تتناسب الثلاثة مقاطع الشعرية الأولى مع أي نوع من الشكاوى تقريبًا. ولكن سلطت الثلاثة مقاطع الشعرية الأخيرة الضوء بطريقة عذبة على الشكوى التي طرحناها. يعد هذا الرد بارعًا فهو كان مخصصًا لنا، ويعكس ما تضمنه خطاب الشكوى

الأصلي. كما أنه أكد على مكانة العلامة التجارية التي رسختها شركة Southwest.

## أسئلة للمناقشة

- ما متوسط الوقت الذي تستغرقه في الرد على خطابات الشكاوى؟ هل تستخدم خطابات موحدة الشكل عند الرد؟ إذا كان ردك يستغرق وقتًا أطول من المعتاد، هل تدع عملاءك يعرفون السبب في عدم الرد عليهم على الفور؟
- ما هي جميع الطرق التي يستطيع عملاؤك من خلالها الرد عليك كتابةً؟
- تحت أي ظروف يكتب عملاؤك خطابات شكاوى؟
- من الذي يرد على خطابات شكاوى العملاء؟
- هل خطابات الردود التي ترسلها تخاطب احتياجات العملاء بشكل محدد أم هي ردود عامة؟
- هل تقوم بأي شيء لكي تتجاوز توقعات العملاء عند كتابتهم خطابات شكاوى؟
- هل يعرف كل فرد في مؤسستك العنوان الذي ينبغي أن ترسل عليه خطابات الشكاوى؟
- هل تحصل باستمرار على معلومات جديدة بشأن الشكاوى المكتوبة التي ترسل إليك؟

# الفصل العاشر

## نشر الشكاوى على مواقع الويب



نعيش في الوقت الحالي حالة فريدة من نوعها من التعامل مع أعلى وأسرع وسيلة اتصال وأكثرها إنتاجًا بالنسبة للعملاء الذين يشعرون بالظلم، الإنترنت. وقد كتب "جون بريسكوت إليس"، محرر إحدى الصحف في بوسطن، عبارة أصبحت من أكثر العبارات الصائبة بشأن الإنترنت في العالم الذي نعيش فيه اليوم حيث قال: "تغير شبكة الإنترنت كل ما تتناول وهي تتناول تقريبًا كل شيء في حياتنا". وهي بالتأكيد تتناول كيفية طرح الناس لما لديهم من شكاوى. بالإضافة إلى ذلك، فإن أية شكوى تنشر على الويب تكون متاحة لأي شخص يجلس أمام جهاز كمبيوتر متصل بشبكة الإنترنت. وإذا لم تر ما يحدث مع الشكاوى التي تنشر على الويب، فنحن نطلب منك قضاء ساعة من وقتك في إلقاء نظرة خاطفة على الشكاوى التي توجد هناك.

يقول المدير التنفيذي لأحد مواقع الويب التي تهتم بشكاوى العملاء: "تعد شبكة الإنترنت واحدة من أقوى جماعات التركيز في العالم". وهي متوافرة لديك للدخول عليها.

يسمح نطاق شبكة الإنترنت العالمية بتواصل الناس مع بعضهم البعض بطريقة لم نتخيلها من قبل على الإطلاق. حيث يتواصلون بأعداد كبيرة ومن مختلف أنحاء العالم مع إمكانية عدم ذكر هوية الشخص المتحدث. وهناك مجموعة جديدة من برامج في السوق تصمم خطاب شكوى أوتوماتيكيًا من الممكن إرساله إليكترونيًا أو في صورة نسخة مطبوعة. كل ما يحتاج المستخدم القيام به هو أن يدخل اسمه ويجيب عن قليل من الأسئلة الأساسية، وسينشئ البرنامج خطاب شكوى عنيف اللهجة ومترابط منطقيًا من قاعدة بيانات واسعة زاخرة بالكلمات والعبارات. وكل مرة يستخدم فيها هذا البرنامج، يتم إنشاء خطاب مختلف تمامًا. إن الضرر الذي قد يتسبب فيه القليل من الركاب الواقفين في محطة أتوبيس والذين يتبادلون بعض الألفاظ البذيئة لا يقارن بأي شكل من الأشكال بذلك الضرر الذي قد يخلده عميل واحد متذمر على شبكة الإنترنت. ومع ظهور كاميرات الفيديو في وقتنا هذا وشبكة الإنترنت، والبنية التحتية الخاصة بها بما في ذلك الشبكات الخاصة والخدمات التي تقدم من خلالها وما إلى ذلك، والوسائل الحديثة التي ساعدت على التواصل السريع والمباشر، أصبح من المستحيل حقًا التستر على شركة تقدم خدمة سيئة للناس. بالإضافة إلى ذلك، يعتقد باحثو السوق أن هناك تغيرًا يطرأ على الطرق التقليدية التي كانت تستخدم في جمع آراء العملاء. حيث تبدلت استطلاعات الرأي وجماعات التركيز والمحاورات المباشرة بغرف الدردشة والمدونات ولوحات الرسائل ومنتديات المناظرة والنقاش التي تعقد على الويب. فالعالم قد تغير بالتأكيد.

إن هدفنا من كتابة هذا الفصل هو التأكيد على فكرة أنه بالرغم من أنك لا تستطيع تجاهل الإنترنت وما يتم تحميله عليه، فإننا بحاجة إلى التركيز على ما يمكن فعله. فنحن على اقتناع أنك أعزل تمامًا وبلا حماية ضد هذا الكم الضخم من آراء الناس والتي من السهل مشاركتها بينهم.

## التفنن والإثارة في الآراء

لا تعتقد أن جميع ما يتناوله الويب عبارة عن صخب وضجيج. فكثير من مواقع الويب تتناول موضوعات عامة لطيفة. على سبيل المثال، يستضيف موقع MassLive.com عددًا من المنتديات. وهناك الكثير من الأنشطة على منتديات هذا الموقع حيث يقوم الناس الذين يعيشون في ولاية ماساتشوستس الأمريكية بنشر معلومات عليه ويوجهون بعض الأسئلة. وعمومًا يخبر الناس بعضهم البعض عن المكان الذي سيتناولون فيه الغداء أو شراب ما وعن المطاعم المفتوحة والمغلقة. وهناك الكثير من الولايات الأمريكية التي لديها منتديات من هذا النوع مثلها في ذلك مثل العديد من الدول الأخرى. كما يمكن الموقع الإليكتروني YellowPages.com أي زائر إلى هذا الموقع من تقييم المطاعم من وجهة نظره.

لكن حتى مواقع الويب التي تتناول موضوعات عامة تسمح للناس بسرد التجارب السلبية التي تعرضوا لها. كما أن الأمثلة الفاضحة دائمًا ما تكون قراءتها مسلية، ولكن تكرار إدخال مجرد تعليقات عادية على مؤسسة تقدم خدمة سيئة قد يكون له تأثير سلبي خطير على الأعمال التجارية التي يقوم بها متجر بيع بالتجزئة أو فندق أو مستشفى أو مطعم.

أثناء تصفحك لشبكة الإنترنت، أدخل عبارة مثل "فندق سيئ" وشاهد ما يظهر لك على آليات البحث المختلفة. إن معظم التعليقات المكتوبة على الويب شيقة للغاية. وعند قراءة أقل من فقرة واحدة في كثير من الحالات، تستطيع تخيل الفندق السيئ الذي نزل فيه هؤلاء الأشخاص الذين كتبوا تلك التعليقات والاشمئزاز الذي شعروا به وأنهم تمنوا لو قرءوا تلك التعليقات قبل الذهاب إلى هذا الفندق. لقد أصبح المزيد من الناس يتميزون بالدهاء عند دخولهم على الإنترنت وقراءة ما يقوله الآخرون قبل قيامهم بحجز في فندق لا يعرفون عنه أي شيء. فالأمر يشبه مائدة طعام ضخمة يتبادل عليها الأشخاص الحديث أثناء تناولهم الغداء. ومن الصعب فهم السبب في أن الفنادق الأصغر والأقل شهرة التي تم انتقادها كثيرًا لا تقوم ببعض التغيرات لكي تتفادى هذا النوع من التقييمات. وبنفس الدرجة يصعب فهم السبب في عدم قيام سلاسل الفنادق العالمية والكبيرة بأي شيء فيما يتعلق بالتقييمات السلبية التي تتلقاها فروعها والتي تحمل اسمها.

إليك تعليق واحد على الويب كتب عن أحد الفنادق في بريطانيا: "إن هذا الفندق بشع للغاية. فالغرف جيدة ولكن الخدمة سيئة تمامًا. فقد طلب منا دفع مبلغ إضافي لتناول وجبة إفطار تقليدية على الطراز الإنجليزي. وقد أتى مدير المطعم ليقول إننا إذا كنا غير راضيين عن وجبة الإفطار التي يقدمونها، فسوف يدفع لنا مبلغًا لكي نتناول الإفطار في مطعم بالخارج وطلب منا الانصراف من الفندق. وقد قال ذلك بأسلوب وقح للغاية، وأضاف أننا لسنا نزلاءه ولكننا نزلاء الفندق. بالإضافة إلى ذلك، كان يصيح ويصرخ أنه ينبغي أن ننصرف من

مطعمه إذا كنا غير سعداء؟!!! ثم قمنا بالإبلاغ عن ذلك إلى المدير العام لهذا الفندق ولكننا لم نحصل على اعتذارات مهذبة. فقد تمت معاملتنا بعدم احترام. من فضلك لا تنزل في هذا الفندق". إذا رأيت هذا التعليق قبل حجز غرفة في هذا الفندق، هل ستقوم بالحجز فيه؟ مثل هذا النوع من التعليقات قد يكون له تأثير ضخم على سلوك الأشخاص في عملية الشراء.

كان من المعتاد أن تتم كتابة مثل تلك التعليقات عن المطاعم والأفلام والمسارح والسيارات وخدمات إصلاح السيارات والملابس بواسطة نقاد محترفين. ولا يزال المحترفون يقومون بذلك. ولكن، تستطيع اليوم قراءة تعليقات أشخاص حقيقيين عن تجارب حقيقية مروا بها. ويتساءل الكثير من الناس عما إذا كان الأشخاص الذين يكتبون تعليقات عن المطاعم تلقوا حقًا معاملة خاصة أم لا. أدخل عبارة "مطعم سيئ" على Google وسوف تجد أن عدد النتائج التي تم التوصل إليها ١٩٢٠ نتيجة حتى بداية عام ٢٠٠٨. وستجد ٨١٨٠ نتيجة إذا أدخلت عبارة "فندق سيئ". أدخل بعد ذلك اسم مطعم أو فندق وشاهد أنواع المقالات أو السجلات الأخرى المتاحة عنه.

اعتاد الناس أن يكون معهم خريطة طريق عندما يسافرون بالسيارة. والآن، يدخل الناس على شبكة الإنترنت ويطبعون خريطة طريق لأنفسهم أو يستخدمون جهاز GPS في سياراتهم لتحديد الاتجاهات. وهذا ينقلنا إلى نقطة ألا وهي أن معظم الناس الذين يقضون باستمرار وقتًا على أجهزة الكمبيوتر ينظرون إلى الإنترنت كوسيلة للحصول على معلومات عن كل شيء بكل ما تحمله الكلمة من معنى. حيث اعتاد الناس على الدخول على إحدى آليات البحث الكبرى وكتابة مجموعة مختلفة من الكلمات معًا من أجل الحصول على

إجابة عن سؤال من بلايين صفحات المعلومات المتاحة لنا جميعًا. وقد أجرت إحدى الهيئات استطلاع رأي عن استخدام الشعب الأمريكي لشبكة الإنترنت واستنتجت أن ٧٨٪ من البالغين يستخدمون الإنترنت للبحث عن منتجات، وكان ٨٨ ٪ من تلك النسبة من أعمار تتراوح ما بين الثامنة عشرة والتاسعة والعشرين.

نظر "هيلا إتزيون"، أستاذ بجامعة ميتشيجان، إلى كل من التعليقات الإيجابية والسلبية التي كتبت على مواقع الويب الخاصة بمتاجر البيع بالتجزئة. واستنتج بعد دراسة دامت لست سنوات على مواقع التسوق الإليكترونية أن التقييمات السلبية تؤثر بالتأكيد على المبيعات. ويوضح "إتزيون" أن الجمهور بحاجة إلى عدد معين من الآراء حتى يعتبر الشكاوى التي يقرأها صحيحة. لذا، فإن الرسالة التي نريد توصيلها إلى المؤسسات هي أن تقوم بقراءة ما قيل عنها. فالأمر لا يعني أنه لا توجد هناك شكوى لمجرد أنك لم تتلق شكوى مكتوبة في الصورة التي تتطلبها شركتك. وفي واقع الأمر، تمنح هذه المواقع جميعها المؤسسات فرصة للاجتماع لعقد محادثات شبه خاصة بشأنها. لقد قلنا دائمًا إن من أحد الأسباب التي تجعل من الشكوى هدية أن العميل يطرحها عليك. لذا، بإمكانك القيام بشيء ما بشأنها. وجميع تلك المحادثات الموجودة على شبكة الإنترنت تمنحك تلك الفرصة أيضًا.

إن الكثير من مواقع الويب شيقة للغاية. ويوضح رئيس شركة Underscore للتسويق أن معظم التعليقات التي تكتب على الويب ليست جملاً غريبة أو غير مألوفة. كما يقول إن هناك بالتأكيد بعض التعليقات المدمرة لسمعة الشركة، وتتضمن تلك التعليقات بعض العبارات مثل "تبًا لتلك

الشركة". ولكنه يجادل أن معظم الناس من هذا النوع "الذين يتركون تعليقات تافهة سريعًا ما يتم نبذهم عن طريق الأشخاص الذين يستخدمون الإنترنت ... وسوف يقوم هؤلاء الذين يستفيدون (من موقعك الإليكتروني) بمنع هؤلاء الأشخاص العدوانيين سريعًا عن الحديث. وأكثر مما سوف تسمعه من هؤلاء العدوانيين، ستجد أشخاصًا ينشرون على الويب تفاصيل الأحاديث التي أجريت بينهم وبين شركتك. كما سوف تسمع من الناس عن سبب تعرضهم لتجربة سيئة في شركتك". قد تجد مواقع ويب ينشر عليها المتقدمون للوظائف تعليقاتهم بشأن التجربة التي مروا بها أثناء إجراء مقابلة معهم في شركة معينة. إن بعضًا من تلك التعليقات ليست جيدة، فضلاً عن أنه يتم فيها تسجيل أسماء الأشخاص الذين أجروا المقابلة.

لا شك أن بعض الناس سيبذلون جهدًا خاصًا لكتابة رسالة مؤثرة للغاية على الإنترنت، مما يضمن انتقالها عبر العالم وقراءتها بكثير من الاهتمام. فمنذ سنوات، قام نزيل بنشر مجموعة من الصور على الويب في صورة عرض شرائح عن تجربة سيئة للغاية تعرض لها في أحد الفنادق. وقد طلب النزيل فيما بعد ألا يتم عرض تلك الصور ثانيةً على الويب. ومع ذلك، قد لا يزال هذا العرض موجودًا على الإنترنت. هذا بالإضافة إلى أن هذا العرض قد أسفر عن اهتمام شديد، لدرجة أنه تم إجراء دراسة أكاديمية منهجية على الأربعة آلاف رسالة من رسائل البريد غير المرغوب فيها التي تلقاها الشخص الذي عمل هذا العرض. فمن إحدى التوابع لنشر شيء ما على الإنترنت هو أنه يصعب للغاية منع هذا الشيء تمامًا من الانتشار فيما بعد. وقد شعر النزيل أن الفندق عانى

الكثير، وخاصةً منذ أن وجه المدير العام تركيزًا كبيرًا على خدمة العملاء بعدما كشف هذا العرض الخدمة السيئة التي كان يقدمها الفندق.

ألهم عرض الشرائح هذا الذي يصور الفندق السيئ للغاية شخصًا ما لعمل عرض شرائح آخر مماثل عن شركة الخطوط الجوية الأمريكية. وقد تم عمل هذا العرض بشكل جيد جدًا، ولا شك أنه سيتمتع بفترة عرض طويلة مثل تلك التي استغرقها العرض سابق الذكر. كتب هذا الشخص في تعليق له على الملاحظات التي أبداها بشأن العرض: "لقد اتصلت بي شركة الخطوط الجوية الأمريكية في النهاية، (بعدما أرسلت لها عرض الشرائح عن طريق البريد الإليكتروني بالإضافة إلى قرص مضغوط مكتوب عليه 'من أجل أغراض تدريبية'. وذلك لتقديم خالص اعتذاراتها ومنحي تذاكر للقيام برحلة جوية على حساب الشركة ذهابًا وإيابًا. ومع ذلك، احذروا أيها المسافرين!".

يتلقى مكتب تحسين وتسهيل الأعمال التجارية ١,٧ مليون طلب سنويًا من أجل الحصول على معلومات بشأن الشركات. حيث يتحقق المستهلكون من مصداقية شركات معينة قبل قيامهم بالشراء منها. ويعد قطاع التأمينات أكثر القطاعات التي يطلب الناس معلومات بشأنها. وإلى حد معين، يشبه موقع الويب الخاص بمكتب تحسين وتسهيل الأعمال التجارية موقع eBay والذي يستطيع بشكل ملحوظ التحكم في نزاهة كل من المشترين والبائعين. فكل مرة تتم فيها عملية شراء على موقع eBay، يحظى المشتري والبائع بفرصة لتقييم بعضهما البعض. ويعد ذلك مهمًا نظرًا لأنك لن تعود في الغالب للشراء من الموقع ثانيةً، إذا كنت تعتقد أنك تشتري حقيبة تحمل العلامة التجارية الأصلية

Prada وانتهى الأمر بحصولك على منتج صيني غير أصلي. حتى إذا رغب البائع في مواصلة عملية البيع على موقع eBay، فإن الشكاوى التي يتلقاها الموقع بشأن التزييف ستنهي مثل تلك الصفقات على الفور.

هدد مكتب تحسين وتسهيل الأعمال التجارية بإنهاء عضوية شركة Kodak لخدمات المحمول، لأنها رفضت الرد على شكاوى العملاء في عام ٢٠٠٧. ونتيجة لذلك، أنهت شركة Kodak عضويتها. وقد انشغل منشئو المدونات بتلك القصة وشجعوا على كتابة تعليقات عنها. وكما يقول منشئو المدونات: "لم تكن تلك الفترة في صالح شركة Kodak". وسوف نضيف إلى ذلك أن تلك الشركة لم تنظر بالتأكيد إلى الشكاوى باعتبارها هدايا.

إن الخلاصة المهمة من الأمثلة من هذا النوع هي أن كل فرد في الشركة بحاجة إلى أن يكون على دراية بقوة تأثير الإنترنت. فقد يعتقد مقدمو الخدمة أنهم غير مرئيين لباقي العالم عندما يقفون خلف المكاتب أو عندما يتحدثون مع شخص ما على الهاتف. ولكن في واقع الأمر، تستطيع شبكة الإنترنت بسهولة كشف أي شخص. لذا، قد تكون فكرة جيدة بالنسبة للمؤسسات أن تعرض على موظفيها عرضيّ الشرائح اللذين ذكرناهما من قبل كمثالين على ما يمكن حدوثه عندما يتم التعامل مع العملاء بشكل سيئ. ومما لا شك فيه أن العميلين قد شعرا بظلم في التعامل في كلتا الحالتين.

إن الكثير من المشكلات المتعلقة بالمنتجات تتم معرفتها أولاً عن طريق شبكة الإنترنت. ففي الواقع، تمت مناقشة مشكلة الشرائح التي تصنعها شركة Intel لخدمات الكمبيوتر، والتي حدثت في منتصف التسعينيات على شبكة

الإنترنت قبل أن تحظى باهتمام وسائل الإعلام. وقد أجبرت هذه الدعاية السيئة شركة Intel على تغيير الموقف الذي تبنته في البداية عندما تجاهلت مشكلة صغيرة في استعمال أجهزة الكمبيوتر تسببت فيها شريحة Pentium. بالإضافة إلى ذلك، أثارت إحدى المجلات الأسبوعية التي تحظى بعدد كبير من القراء قضية في الوقت الذي كانت فيه شركة Intel ذات سمعة سيئة. حيث ذكرت "بينما نخوض في كثير من المناقشات بشأن ما إذا كانت شبكة الإنترنت مهيأة لإجراء صفقات تجارية أم لا، فربما ينبغي أن نسأل إذا كانت الشركات مهيأة للإنترنت أم لا". وقد اعتاد العملاء على طرح ما لديهم من شكاوى بأسلوب منظم وسري إلى حد ما. ولكن لم تعد تلك هي الحالة بعد الآن.

نعرف بعض المؤسسات التي تتسبب لها الإنترنت وما يحدث عليها في ارتباك شديد لدرجة أنها تختار أن تتجاهل أي تعليقات تكتب عنها. وبالتأكيد يعد ذلك أحد الخيارات. ولكن إذا أثار شيء ما اهتمام وسائل الإعلام، فقد يكون لذلك تأثير ضخم. فما من شخص في مأمن من الإنترنت سواء أكنا أفرادًا أم شركات. ودعنا نذكرك ثانيةً أنك إذا بدأت بتطبيق فلسفة أن الشكاوى هدايا، فسوف تكون لديك شجاعة أكبر لمتابعة ما يكتب عنك. وفي رأينا المتواضع، إن شبكة الإنترنت ببساطة لها تأثير قوى للغاية وليس من السهل تجاهلها. لذا، فنحن هنا نستعرض ثلاثة اقتراحات للتعامل مع التعليقات المكتوبة على الإنترنت.

## مراقبة ما يكتب على الويب

ينبغي أن يكون لدى أية شركة كبيرة شخص ما يراقب باستمرار ما يكتب عنها. على سبيل المثال، تعرضت شركة Intuit لخدمات الكمبيوتر لمشكلة بشأن

أحد برامج الكمبيوتر الذي تنتجه والذي يسمى TurboTax. حيث سببت خواص معينة في هذا البرنامج إزعاجًا للمستخدمين، وكتبوا تعليقات على المنتديات المعروضة على الإنترنت يهددون بمقاطعة منتجات تلك الشركة. استطاعت شركة Intuit سريعًا الاستفادة من التقييمات التي حصلت عليها وإحداث بعض التغيرات ومن ثم حل المشكلة عن طريق التغيرات، التي قامت بها في برنامج TurboTax. منذ ذلك الحين، تراقب شركة Intuit باستمرار ما يكتب عنها على الإنترنت معتقدة أن ذلك يستحق الجهد المبذول في سبيله. ويعترف المتحدث الرسمي لهذه الشركة بأن الكثير من الناس لا يحبون الاتصال بالشركة وطرح الشكاوى. بالإضافة إلى ذلك، فإنك إذا رأيت سجلاً بشأن منتج ما، فقد يغريك كثيرًا إضافة تعليق خاص بك يتفق مع التعليق الأصلي.

بقليل من الدهاء، يمكنك إيجاد جميع مواقع الويب التي تذكر اسم شركتك. ومن الممكن أن تضبط بعض الإعدادات الخاصة بموقع Google بطريقة ما بحيث يمكن من خلالها تنبيهك في كل مرة يجد فيها عبارة معينة مكتوبة على الإنترنت. وإذا كانت شركتك ذات علامة تجارية معروفة، فإنك بحاجة إلى التزام الحرص في كيفية حصولك على المعلومات. وذلك لأنك من الممكن أن تحصل على عدد لا نهائي من نتائج البحث إذا كان اسم العلامة التجارية لشركتك يذكر كثيرًا على الإنترنت. ومن الممكن أن تساعد العديد من برامج الكمبيوتر في تلك الحالة. ويمكن لبرنامج واحد فقط أن يبحث في مليون مدونة وفي مائة ألف لوحة رسائل وستة آلاف من مصادر الوسائط التقليدية. وإذا طرحت الشركة منتجًا جديدًا في السوق، فبإمكان أي من تلك البرامج متابعة ما يكتب على الإنترنت على الفور.

تعرضت أجهزة Apple للكمبيوتر للانتقاد على المدونات بشأن بطاريات iPod التي كانت تنتجها في أواخر عام ٢٠٠٤. وقد قامت شركة Apple سريعًا بإجراء بعض التغيرات حتى تنقذ العلامة التجارية الخاصة بها - بالرغم من أنها لم تكن سريعة بالشكل الكافي لتتجنب المحادثات الضخمة التي عقدت بشأنها على شبكة الإنترنت وكي تتجنب الدعوى القضائية التي رفعت ضدها. تعد المدونات غاية في الأهمية في مراقبة ما يحدث على الإنترنت، وذلك لأنها عبارة عن محادثات تجرى على شبكة الإنترنت العالمية والتي يعبر فيها الناس عن آرائهم بقوة. كما أن الأشخاص الذين يقرءون تلك المحادثات ليسوا فقط هؤلاء الذين حصلوا على دعوة للجلوس إلى مائدة الطعام. حيث بإمكان أي شخص وجد تلك المحادثات على الويب أن يتخذ مقعدًا له وأن يربط المحادثة بموقع الويب الخاص به وأن يرسل نسخة من المدونة بالبريد الإليكتروني إلى آخرين كثيرين. إن الموضوع متشعب إلى حد كبير تقريبًا، ولكن تساعد مراقبة ما يكتب على الإنترنت في تلك الحالة.

منذ بضع سنوات، قابلت المؤلفة رجلاً في المملكة المتحدة والذي قام بتطوير جهاز رائع يسمح للشركات بمعرفة رد فعل العملاء تجاه الخدمة التي حصلوا عليها أثناء التحدث مع شخص ما في أحد مراكز الاتصال. حيث يستطيع العملاء في أي وقت الاتصال برقم هاتف موضحين كيف كان شعورهم تجاه المحادثة التي دارت بينهم وبين الشركة. ويعد ذلك تقييمًا حقيقيًا وهو قيم بدرجة كبيرة بالنسبة لأية شركة إذا تبنت فلسفة أن الشكوى هدية. شعرت المؤلفة بالسعادة وسألت عن نسبة مبيعات هذا الجهاز. وقد أخبرها الرجل أنه لم يستطع بيع أي جهاز منها. فعندما رأت الشركات التقييمات التي

عبر العملاء عنها بوضوح، قالت إنه من المستحيل أن تكـون تلـك التقيـيمات صادقة. فقد كانت تلك التقييمات ببساطة محبطة للغاية. وربما يكون ذلـك هـو نفس شعور الكثير من المؤسسات عندما تقرأ جميع التعليقات السلبية المكتوبـة عنها أو عن الخدمة أو عن المنتجات التي تقدمها. ولكن مـن الممكـن حـدوث ذلك. وعند إنكار هذا الأمر، فإنهـا بـذلك تـشبه الأمـريكيين الأوائـل الـذين رفضوا أن يضعوا آذانهم على الأرض كي يسمعوا أصوات أقدام خيول العـدو البعيدة. حيث إن الأصوات أو الصمت أمدهم بأدلة قيمة على ما سيقومون به في الخطوة التالية ولم يفكر أي شخص على الإطلاق في إهمال هذا المـصدر مـن المعلومات.

تحاول الكثير من مواقع الويب الاحتفاظ بالتواصل مع مجموعة معينـة مـن الأشخاص، ولكن بإمكان أي شخص لديه جهـاز كمبيـوتر ومتـصل بـشبكة الإنترنت قراءة ما كتب على تلك المواقع. ومن السهل جدًا أن تصبح عضوًا في معظم مواقع الويب. فعلى موقع الويـب الخـاص بأعـضاء اتحـاد عـمال شركـة Starbucks، ستجد الكثير من التعليقات التي كتبت عن ظروف العمل الـسيئة في الشركة. ويكتب الناس تعليقات سلبية وإيجابية عن الاتحاد. كما تتم مناقـشة شكاوى العملاء وتختلف آراء الناس هناك. وهناك بالتأكيد شخص مـا يعمـل في مكاتب شركة Starbucks حريص على قراءة هذا الموقع الإليكتروني.

إننا نعرف إحدى شركات المعلومات المالية والتي قامت بمراقبة مـا يكتـب عنها على الإنترنت، وربما اتخذت تلك الخطوة متأخرًا جـدًا. وكلـما تجـد تلـك الشركة أي شيء سلبي يكتب عنها على الويب، فإنها تهدد برفع دعوى قضائية.

ولكن عندما ينتشر الخبر بشأن هذا السلوك، فإن الشركة لن تبدو صادقة حيث سوف تبدو كأنها تعوق الأفراد من كتابة تقييماتهم عنها. من الواضح أن هدفنا هنا ليس القضاء على التقييمات السلبية ولكن أن نكون على دراية بها. فالقضاء على مثل تلك التقييمات على الإنترنت عن طريق التهديدات برفع دعاوي قضائية لا يوقف النقاش.

من الممكن بالتأكيد أن نتعلم من الشكاوى المكتوبة على الويب. فقد كان لأحد منشئي المدونات والذي يدعى "جيف جارفس" تأثير كبير على أجهزة الكمبيوتر التي تصنعها شركة Dell. وكانت شركة Dell و"جارفس" الخبر الصحفي الرئيسي الذي تناولته إحدى الجرائد في أغسطس عام ٢٠٠٥. حيث كتب "جارفس" خطابًا إلى المدير التنفيذي لشركة Dell يقول فيه: "إن خلاصة القول هنا أن الكوبون الذي يمنحني خصمًا على المنتجات ربما قد جعلني أشتري جهاز كمبيوتر من شركتكم. ولكن منتجكم رديء جدًا كما أن خدمة العملاء التي تقدمونها بشعة". حظيت شركة Dell بشهرة سيئة لبعض الأوقات بعدما بدأ العملاء في وضع صور وبرامج فيديو على الويب توضح انفجار جهاز الكمبيوتر المحمول الخاص بهم كنتيجة لعيب في البطاريات. وبعد الخبر الصحفي الرئيسي الثاني الذي تناولته تلك الجريدة، يثني "جارفس" الآن على شركة Dell معبرًا عن أن تلك الشركة أدركت قيمة الاستماع إلى عملائها وتفويضهم بمسئولية التحكم في الأمور. ويكتب "جارفس": "في العصر الذي تم فيه تفويض العملاء عن طريق المدونات ووسائل الإعلام الاجتماعية، قفزت شركة Dell من كونها أسوأ الشركات في

الجودة إلى أفضل الشركات". وكنتيجة لتأثير "جارفس"، خصصت شركة Dell ١٠٠ مليون دولار لتحسين مبيعاتها ودعم نشاطها.

يبدو أن شركات الخطوط الجوية قد عقدت العزم على تجاهل مواقع الويب التي يعبر عليها العملاء عن الطريقة التي تمت معاملتهم بها. ويبدو أن كل شخص تقريبًا يتفق على أن طرح الشكاوى على مواقع الويب الخاصة بشركات الخطوط الجوية لا يثمر عن الكثير بالنسبة للأشخاص الذين يطرحون الشكاوى - ربما باستثناء أن ذلك يمكنهم من التنفيس عن أنفسهم. إن العديد من الشكاوى التي تطرح بشأن شركات الخطوط الجوية الأمريكية تؤلم القارئ عند قراءتها، على الرغم من أننا نشك أن معظم الناس لا يعتقدون أن شركات الخطوط الجوية تتسبب في تلك الأشياء البغيضة للجميع وأنهم جميعًا يأملون ألا يتعرضوا لنفس المعاملة البشعة. ويعترف المتحدث الرسمي لشركة Northwest للخطوط الجوية قائلاً: "إننا لا نراقب هذه المواقع. فإذا كانت لدى شخص ما شكوى حقيقية بشأننا، فإن أفضل ما يمكنه القيام به هو الذهاب إلينا مباشرةً."

بالنسبة للشركات التي تقوم بالفعل بمراقبة هذه المواقع، إذا رأت شكوى مكتوبة بشأنها والتي لم يتم طرحها على الإطلاق على شخص ما كي يقوم بشيء من أجلها (ويحدث ذلك كثيرًا في الشركات الكبرى والتي يتم فيها إرسال اعتذار عام وجاهز إلى العميل ليس إلا)، فمن الممكن أن تقوم بالاتصال بالعميل وتقليل الضرر الناجم عن ذلك. ومن الممكن أن تجد الشركات التي تراقب الويب عددًا كبيرًا من العملاء الذين يتميزون بالانطوائية الشديدة.

ولذا، فإن الويب يكون أسهل طريقة بالنسبة لهم لطرح ما لديهم من شكاوى. بالإضافة إلى ذلك، قد تجد الشركات مجموعة كاملة من العملاء يتحدثون على الويب والذين لم يتحدثوا إليها على الإطلاق في الماضي. مثل هؤلاء العملاء من الممكن أن تتواصل المؤسسة معهم مباشرةً.

## عدم الادعاء أو زعم الأقاويل

بينما قد يغريك الدخول على الإنترنت دون الكشف عن هويتك وأن تدافع عن مؤسستك أو أن تحاول بطريقة ما التأثير على السوق، فالأمر ليس بهذه السهولة. حيث تكمن المشكلة هنا في إمكانية إلقاء القبض عليك. وبهذا المعنى، لا يختلف ذلك عن قيامك بتزوير دفاتر الشركة عندما تبدو إحصائياتك سيئة. دعنا ننظر إلى مثال واحد تسبب في إحراج شديد لشركة من الطراز الأول والتي لم تكن بحاجة إلى التورط في هذا النوع من السلوك.

نشر "جون ماكي"، المدير التنفيذي لشركة Whole Foods Market للصناعات الغذائية، تعليقات على الويب ما بين عامي ١٩٩٩ و ٢٠٠٦ تحت اسم "راهوديب" وهو عبارة عن اسم زوجته "ديبوراه"، ولكن مع تغيير ترتيب الأحرف. وقد مضى وقتًا طويلاً في القيام بذلك دون إلقاء القبض عليه، ولكن كان معظم الناس يجادلون أنه سيتم إلقاء القبض عليه حتمًا. في الغالب، كان "ماكي" يثني على شركته Whole Foods Market ويهاجم الشركات المنافسة بما فيها شركة Wild Oats والتي كانت شركة Whole Foods Market تنوي شراءها. وبسبب رغبة الشركة في الاستحواذ على الشركة الأخرى، فقد تساءل الكثيرون عما إذا كانت تلك التعليقات المكتوبة على الويب غير صحيحة أم لا

إن لم تكن غير أخلاقيـة. ومـن الواضـح أن كبـار المـديرين التنفيـذيين داخـل الشركة كانوا يعرفون ما كان يفعله "ماكي". في النهاية كشفت إحدى الجرائـد أنشطة "ماكي" وكان رد فعل هيئة إدارة الشركة أن منعـت نـشر أي تعليقـات على الويب مجهولة المصدر عن طريق الموظفين الذين يكتبون نيابةً عن الشركة.

عندما تقرأ مجموعة من التعليقات التي كتبها "ماكي"، يجب أن تتساءل عما إذا كان غرضه من القيام بذلك التأثير على السوق أم لا. حيث نشر رسائل على منتديات الأسهم المالية على موقع Yahoo. وفي تلك الحالـة، يكـون قـد أخـل بالقوانين عن طريق تسريب المعلومات التي تعتـبر معلومـات داخليـة متاحـة لكبار المسئولين في الشركة فقط وليس للجمهور. إليك مثالان على التعليقـات التي كتبها "ماكي".

- **فيما يتعلق بإنشاء خط إنتـاج جديـد:** "إن خـط الإنتـاج الجديـد الـذي يسمى '365 Organic label' يقوم بعمليات التغليف على نحو رائع. كما أنه يصنع منتجات جيدة على حسب تجربتـي الشخـصية. بالإضـافة إلى ذلك، فإن تتبيلة السلاطة التي لا تعجبك أفضل مذاقها بصفة خاصـة. هل جربت تناول حساء ميزو؟ إنه طبقي المفضل شخصيًا."
- **فيما يتعلق بإمكانيـة شراء الـشركة لأسـهمها مـن المـساهمين في مـارس ٢٠٠٢:** "هـل تقـوم شركـة Whole Foods Market ببيـع أسـهمها إلى شركة أخرى؟ ربما لا يحدث ذلك طالما أن 'ماكي' يدير الـشركة. ويبـدو أن الشركة تعهدت إلى حد ما أن تستقل بذاتها."

لقد ادعى "ماكي" في أحد تعليقاته أنه الرئيس "جورج بوش" وأنهى التعليق بقوله إنه لا يهتم حقًا بالكشف عن هويته. وعندما أعلن شخص ما أن كاتب تلك التعليقات هو "جون ماكي"، أنكر ذلك عن طريق قوله إن ذلك غير صحيح تمامًا. من الواضح أن هناك شيئًا غير نزيه في هذه التعليقات التي نشرها على الويب، وخاصةً في إشارته إلى نفسه بصيغة الغائب بينما يكتب هو تلك التعليقات تحت اسم مستعار. كنتيجة لهذا النشاط، أطلقت إحدى الجرائد على "جون ماكي" المدير التنفيذي الفاشل. وفيما يتعلق بتلك الأنباء، علق أحد القراء قائلاً: "إذا لم نعتبر استخدامك اسمًا مستعارًا للإطراء على شركتك، ودفاعك عن تسريحة شعرك، وتسمية نفسك بالشخص الجذاب على لوحة رسائل الأعمال التجارية على الـ Yahoo جميعها علامات واضحة على أنك فاشل، فأنا لا أعرف ماذا يمكن تسمية ذلك؟".

إن تلك القصة ستتكرر في الشهور القادمة ولكن الضرر قد ألحق بسمعة الشركة التي كانت تبيع منتجات عضوية. وتحاول هيئة التجارة الفيدرالية منع شركة Whole Foods Market من الاستحواذ على شركة Wild Oats قائلة إن ذلك سيقضي على المنافسة في سوق الأغذية العضوية. وتستخدم تلك الهيئة هذه المدونات كدليل على أنه لا ينبغي السماح بدمج الشركتين معًا. تفسر شركة Whole Foods Market سبب رغبتها في دمج الشركتين حيث تقول: "إن قدرتنا على ترسيخ معنى واضح من الترابط بين حملة الأسهم المختلفين تتوقف على جهودنا في التواصل بشكل أكبر وأكثر انفتاحًا وأكثر تعاطفًا. حيث يعني التواصل الأفضل الفهم الأفضل والمزيد من الثقة". ولمدة ست سنوات، لم يتحقق هذا "التواصل الأفضل" الذي تتحدث عنه شركة Whole Foods Market. والآن، ستحتاج

تلك الشركة إلى التعامل مع هذه الكذبة الكبيرة التي كان السبب فيها مدير الشركة التنفيذي. على الأقل، ستجعل تلك الكذبة العملاء يتساءلون عما إذا كانت الشركة تبتز العملاء أم لا، وقبل كل شيء، هل الخضروات والفاكهة التي تنتجها عضوية حقًا كما تزعم أم لا.

غاية في الخطورة أن تفعل أي شيء من شأنه أن يدمر سمعة مؤسسة عريقة ومحبوبة من قبل الجمهور. علاوةً على ذلك، ليست فكرة جيدة أن توكل إلى الموظفين مسئولية إيجاد تعليقات سلبية كتبت على الويب عن مؤسستك، ثم جعلهم بعد ذلك يكتبون شيئًا إيجابيًا دون توضيح أنهم تابعون لمؤسستك. فمن الممكن أن يستاء أحد هؤلاء الموظفين في يوم ما ويكشف أنه أُجبر على كتابة تعليقات إيجابية عن الشركة. وتذكر أن الويب مكانًا لعقد المحادثات وإذا كان هناك شخص ما يكذب في وجهك، فإنك لن تعرف ذلك. انطلاقًا مما سبق، إن أي تلميح يدل على الادعاء أو التزوير ليس أمرًا جيدًا على الويب الذي تظل المحادثات عليه دائرة ومنعقدة لمدة سنوات.

## توجيه العملاء إلى موقع الويب الخاص بالشركة

من أكثر الطرق الفعالة لأخذ فلسفة الشكوى هدية وتطبيقها على الإنترنت هي أن تشارك في محادثات حقيقية مع العملاء. فمثل هؤلاء العملاء من الممكن توجيههم إلى موقع الويب الخاص بشركتك. ولقد عقدت عدد من الشركات الكبرى مجالس للنقاش على المدونات التي أنشأتها بما فيها شركة Microsoft وDell وCoca-Cola وNokia وغيرها. يوضح "جيف جارفس" في مدونته أنه إذا كانت تلك الشركات الضخمة تتعامل مع المدونات التي تنشئها بهدف بناء علاقات مع عملائها، فربما ستفشل في ذلك. حيث ينظر

"جارفس" إلى المدونة على أنها محادثة. كما ينصح المدير السابق لشركة Microsoft قائلاً: "عجبًا أيها الناس! أنتم لستم بحاجة إلى نادٍ صغير هادئ ومقصور عليكم لفهم ما يمكن القيام به في المدونات. قوموا فقط بالدخول على شبكة الإنترنت وابدءوا في التحدث إلى عملائكم أو مؤيديكم وابدءوا في التواصل مع الناس خارج نطاق سوق العرض والطلب والسوق الموجه في القرن العشرين".

إن الأشخاص الذين يتواصلون على شبكة الإنترنت يشتركون في الموضوعات الرئيسية التي تناولها أحد الكتب الذي ينادي باتخاذ إجراء ما في الشركات الحديثة التي تعمل في السوق المرتبطة إليكترونيًا. إن الموضوعات الثلاثة الأولى تتعلق بأفضل طريقة من الممكن أن تتحدث بها المؤسسات مع العملاء على شبكة الإنترنت.

١- الأسواق قائمة على المحادثات

٢- تتكون الأسواق من أشخاص وليس من قطاعات ديموغرافية.

٣- إن المحادثات التي تدور بين الأشخاص وبعضهم البعض تدور بآراء الأشخاص المشتركين فيها.

يعني ذلك أنك لا تستطيع توجيه عملائك إلى موقع ويب لا يعتمد أساسًا على محادثات حقيقية بين الأشخاص. بالإضافة إلى ذلك، من الممكن أن ينبه العملاء الشركات إلى مشكلات تواجههم بنفس طريقة الشكاوى الشفهية وذلك في المدونات الخاصة بهم أو في تعليقاتهم على المدونات أو على غرف الدردشة. ومثلما يسأل العملاء شخصيًا الشركات "لماذا لا ...؟"، فهم الآن يفعلون ذلك على شبكة الإنترنت - باستثناء أن محادثاتهم تتم معرفتها عن

طريق آلاف الأشخاص. ويقول ٧٨ ٪ من منشئي المدونات إنهم يقرءون المدونات التي أنشأها غيرهم كما أن ٣١ ٪ يعتبرها مصادر موثوق بها.

من الممكن أن تساعد المؤسسات في توجيه تلك المحادثات إلى أماكن بعينها بدلاً من انتشارها عبر الإنترنت حيث يصعب مراقبتها دون شك. وإحدى الطرق للقيام بذلك تكون من خلال مدونة على موقع الويب الخاص بشركتك. بالإضافة إلى ذلك، إن ما يحاول منشئو المدونات قوله هو أنك لا تستطيع التعامل مع تلك المدونات على أنها علاقات عامة لتحسين العلاقة بينك وبين الجمهور أو كنوع من التسويق. فلا بد أن تدور تلك المحادثة كما لو كنت موجودًا مباشرةً مع هذا الشخص، وألا يختلف ذلك كثيرًا عن الشكوى المباشرة التي طرحت عليك سريعًا والتي يتميز صاحبها غيظًا.

إليك ما وصفه أحد منشئي المدونات في شركة Dell بشأن ما حدث فيها: "قد يكون أفضل وقت لإنشاء مدونة للشركة هو عندما لا تسير الأمور فيها على ما يرام. فقد بدأنا مراقبة عالم المدونات في ٢٠٠٦. وفي أسوأ الفترات التي مررنا بها، كان ٥٠ ٪ تقريبًا من التعليقات سلبية. وقد سهل لنا ذلك أن نقرر الاشتراك في هذه المناقشات. فتلك المناقشات السلبية كانت تدور معنا أو مع غيرنا، وكان من الواضح إلى حد ما أننا كنا سنحظى بفرصة أفضل لو كنا اشتركنا في تلك المناقشات السلبية. واليوم نرى أن حوالي ٢٣ ٪ من التعليقات سلبية. وبينما يعد ذلك اتجاهًا إيجابيًا، فهناك المزيد من التقدم الذي من الممكن تحقيقه". إن منشئي مدونات شركة Dell ليسوا هم الوحيدين الذين يعتقدون أن الشركة نجحت في القيام بذلك. حيث كان هناك إجماع عام في الصحافة أن

سرعة ومرونة شركة Dell التي لم تتصف بها من قبل في اعترافها بالأخطاء أدى إلى قدرتها على مخاطبة الشكاوى.

تستطيع المؤسسات توجيه عملية التواصل إلى مواقع الويب الخاصة بها بعدة طرق. يشمل ذلك كتابة مدونات والإمداد بمعلومات تكون متاحة فقط على موقع الويب الخاص بها. هذا بالإضافة إلى عقد محادثات أو دردشات مباشرة مع الموظفين. من الممكن أيضًا أن تمنح المؤسسات حوافز تشجيعية لتشجيع العملاء على كتابة آراء عنها حيث يبدو أنه في حالة وجود العديد من الآراء الجيدة عن شركة ما وعن جودة منتجاتها، فإن ذلك يؤثر إيجابيًا على المبيعات.

بمجرد أن يدخل العملاء على موقع الويب الخاص بك، سَهِّل عليهم التنقل على الموقع. واطلب من كل موظف أن يقضي وقتًا على موقع الويب الخاص بالشركة ثم خذ بعد ذلك جميع التقييمات التي جمعوها وقم بتحسين ما تعرض له العملاء. تأكد أن رقم الخدمة المجاني للشركة، (إذا كنت تريد أن يقوم الناس بالاتصال بك) مكتوب على كل صفحة من صفحات الموقع. ولا تخفِ رقم الخدمة بعيدًا عن الصفحة الرئيسية. انظر إلى موقع Zappos.com الخاص بشركة Zappos، وسوف ترى واحدًا من مواقع الويب النادرة التي تعرض رقم الخدمة المجاني بوضوح على كل صفحة من صفحاته.

اجعل من السهل على العملاء إيجاد المكان الذي يمكنهم فيه كتابة تقييماتهم. فهناك بعض الشركات التي تخفي صفحات التقييمات وربما يرجع ذلك إلى أنها تخاف من أن تتلقى وابلاً من الشكاوى. من الممكن أيضًا أن

تتجنب هذه الشركات استخدام كلمة "شكوى". وتشمل العناوين الأخرى التي يشيع استخدامها في صفحات التقييمات "إدارة خدمة العملاء" أو "تسوية الحسابات" أو حتى "الخط الساخن للمعلومات". يعتقد أحد الأساتذة في إحدى الجامعات أنه ينبغي توضيح المكان الذي يتوجه إليه العملاء عندما تكون لديهم شكاوى يريدون طرحها. فالشخص المنعزل بالفعل عن السوق من المحتمل ألا يعرف أن صفحة "إدارة خدمة العملاء" هو المكان الذي يتم فيه طرح شكوى. بالإضافة إلى ذلك، هناك بعض مواقع الويب التي تستخدم مجموعة من الكلمات معًا في صفحات التقييمات مثل "الشكاوى والإطراءات والتعقيدات". مثل تلك الكلمات تمكن العملاء من طرح الشكاوى، ولكن مع تصنيف المشكلات التي واجهوها على أنها تعقيدات. وتذكر أن العملاء لا يحبون أن يرون أنفسهم أشخاصًا يطرحون شكاوى.

## أسئلة للمناقشة

- ما مدى حرصك على مراقبة المناقشات التي تدور حول شركتك على الإنترنت؟ ماذا يقال عن الشركة؟
- كيف تستطيع توجيه المزيد من المحادثات إلى موقع الويب الخاص بك أو إلى وسائل الاتصال الخاصة بالشركة؟
- كيف يستطيع كل شخص في شركتك التعلم بشكل أكبر من الإنترنت؟

# الجـــزء الثالث
# تقبل الانتقادات والشكاوى الموجهة بشكل شخصي

على الرغم من أنك قد تواجه بعض الصعوبة في كيفية التصرف عندما يقوم عميل بطرح شكاوى عليك، فإن الموقـف يـصبح أكثـر تعقيـدًا عنـدما تكـون التقييمات موجهة إليك مباشرةً وتحديدًا أو أن تعرض عليك من شخص قريب منك. ويولع الكثير مـن النـاس بتوجيـه الانتقـادات إلى الآخـرين. وفي واقـع الأمر، فإنهم يوجهون حتى المزيـد مـن الانتقـادات كلـما اقـترب شـخص مـا لانتقادهم. بالإضافة إلى ذلك، فهناك آخرون لا يعرفون كيف يحمون أنفـسهم من تلك الانتقادات.

من الذكاء أن تجد التوازن الصحيح بين التعلم من التقييمات وحماية نفـسك من حاجة بعض الناس إلى توجيه الانتقادات إليك. ومع ذلك، فـدون الـوعي بتصرفاتنا التي تصدر منا، يصبح من الصعب للغاية أن نتغير. لذا، فإن الانتقاد المبني على أساس سليم قد يساعدنا في التحسن.

إذا استطعنا جميعًا التعهد بتطبيق فلسفة الشكوى هدية عندما نطرح شكوى ما، فإننا سوف نجعل مهام الموظفين الذين يتعاملون مباشرةً مع العملاء أسهل بكثير. كما أننا سنتيح لهم الفرصة أيضًا لمساعدتنا في تلبية احتياجاتنا. بالإضافة إلى ذلك، فإن الشكاوى التـي تطـرح بطريقـة جيـدة عـلى أصـدقائنا وأسرتنـا وزملائنا ستتيح لنا إمكانية الاحتفاظ بالعلاقة التي تربطنا بهم. مـن المؤكـد أن الجميع سيستفيد.

# الفصل الحادي عشر

# كيفية التعامل مع التقييمات الشخصية



يفضل معظمنا ألا يخبرنا الناس أن سلوكياتنا غير لائقة أو أننا نحاول إظهار روح الفكاهة في تصرفاتنا أو أننا أخطأنا في ذكر اسم شخص ما أو أننا كنا متأخرين. وفي معظم الحالات، فإننا لا نحب أيضًا إخبار شخص آخر بمثل تلك الآراء السيئة - حتى وإن كانت صحيحة. إن الشركات التي تعمل في الإعلانات على دراية بتلك النزعة الإنسانية. لذا، فعند إنتاجها إعلانات عن غسول للفم، فإنها تساعد المشترين في ابتكار طرق ذكية وغير مباشرة لإخبار المستائين منهم أن رائحة فمهم كريهة.

هناك بعض البدائل لتلقي تقييمات شخصية وهي إما أن تكون شخصًا كاملاً متكاملاً وهو أمر صعب إلى حد ما أو أن تظل غير مدرك للعيوب أو للقصور أو للسلوكيات غير اللائقة التي تصدر منك. إن الشيء المهم في التعلم من الشكاوى والانتقادات الشخصية – تمامًا مثل شكاوى العملاء – ليس أن تدافع عن نفسك ولكن أن تنظر إليها على أنها هدايا. فمنذ سنوات عديدة، كان لدى المؤلفة رئيس عمل حاد المزاج لدرجة أنه لا يمكن نسيان هذا الشخص. فقد كان يصرخ في وجه موظفيه - أمام أعين الناس وبأعلى صوت. وفي مساء يوم ما كُسرت قدم هذا الرجل أثناء دفعه الباب في حالة من الغضب. وقد

ابتهج الجميع لحدوث ذلك. وكان هذا الرجل يصيح: "هـذه طبيعتـي، وإذا لم يرق لكم هذا الحال، غادروا الشركة". وقد غادرت أعداد كبيرة من المـوظفين الشركة مثلما فعلت زوجته وأطفاله الذين غادروا المنزل. وكـان الـثمن الـذي دفعه هذا الرجل باهظًا بسبب طبيعته التي كان يتحدث عنها.

قد تنقذنا التقييمات الشخصية من التعرض للإحراج في المـستقبل. فمـثلاً، إذا انكشف جزء من ملابسك وأنت ذاهب لإلقاء خطبة أمام ثلاثمائة مـستمع، فإنك سوف تعبر عن خالص شكرك لمن يوضح لك هذا الأمر. في واقع الأمر، إذا لم ينبهك أصدقاؤك إلى مثل تلك الأخطاء المحرجة، من الممكن أن تغـضب منهم. "كيف لا تخبرونني بذلك؟ لقد جعلت من نفـسي شخـصًا أحمـق تمامًـا وأنتم لم تنطقوا بكلمة واحدة!"

إننا بحاجة إلى الحصول عـلى بعـض المعلومـات إذا كنـا نرغـب في تطـوير أنفسنا. وللأسف، ليس بالأمر الكافي أن نكون على دراية بتـصرفاتنا حتـى إذا أصبحنا على دراية بذلك بدرجة كبيرة. وبصراحة، إننا نتميز بعدم الموضـوعية تمامًا معظم الوقت في تقييمنا لأنفسنا. وغالبًا ما تكـون التقيـيمات الموضـوعية التي نحصل عليها مأخوذة من الآخرين. وعمومًا يعتبر رفقاؤنا أو شركاؤنا في الحياة مصادر معلومات موثوق بها. يعترف أحد الكتاب الـرواد بـصراحة أنـه يعتمد على زوجته التي تعمل كطبيبـة نفـسية في إمـداده بتقيـيمات عـن نفـسه. بالإضافة إلى ذلك، هنـاك الكثـير مـن رؤسـاء الـشركات الـذين يلجئـون إلى زملائهم ويسعون بالفعـل للحـصول عـلى تقيـيمات مـن رفقـائهم. كـما أنهـم يستأجرون متخصصين للحصول على تقييمات عنهم. واليوم يستخدم النـاس

التقييمات السيبرنتيكية الإليكترونية (على سبيل المثال، تحليل الصوت أو حركة الجسم بشكل عام أو انقباضات العضلات) وتسجيلات الشرائط وشرائط الفيديو من أجل الحصول على تقييمات موضوعية. وفي الواقع ما من تلك التقييمات يرضى عنها الفرد.

على الأقل، من الممكن أن تتفادى الكثير عند تقبلك لتلك التقييمات. وإليك ما أخبرنا به أحد قراء الطبعة الأولى: "لن تصدق عدد المشكلات التي تجنبتها مع زوجتي عن طريق توجيه الشكر إليها لانتقادها لي!". من يدري، قد يكون ذلك أمرًا كافيًا!

## التطور من الانتقادات الشخصية

قد يكون هناك بعض الصدق في الانتقاد الذي نتلقاه حتى وإن بدا أن فيه نوعًا من الظلم أو الهجوم. وفي الواقع، كلما كنا أكثر غضبًا بشأن الانتقادات التي نتلقاها، كنا في الغالب مذنبين بالشيء الذي انتقدنا بسببه على الأقل بدرجة بسيطة. حيث ينكر معظمنا الاعتراف على الأقل ببعض الجوانب في سلوكنا - إذا لم يكن الكثير منها. بالرغم من ذلك، من الممكن أن يتطور ويتحسن الأفراد من اكتشاف نقاط الضعف لديهم تمامًا مثلما تفعل المؤسسات بأكملها.

عندما كنا أطفالاً، سمعنا باستمرار تقييمات انتقادية من آبائنا وأخواتنا وأصدقائنا ومعلمينا. ودائمًا ما يواجه الأطفال صعوبة في محاولة فهم كيف تسير الأمور في هذا العالم الذي يعيشون فيه. وفي الواقع، فإن الطفل الذي لا يواجه تلك الصعوبة من المحتمل ألا تكون لديه مهارة الاستكشاف. فكيف

يستطيع الأطفال معرفة أن سحب قطعة من القماش سيتسبب في سقوط كل شيء أعلاها إلا إذا جربوا ذلك؟ وكيف يعرف الأطفال مقدمًا أن اللعب فوق السرير قد يتسبب لهم في كسر إذا وقعوا من فوقه؟ كيف يستطيع الأطفال معرفة أن الصياح في مطعم يعد سلوكًا غير مناسب إذا لم يقل لهم أي شخص على الإطلاق أي شيء؟ ولحسن الحظ، لا يأخذ معظم الأطفال تلك التعليقات التي من شأنها تحذيرهم أو إصلاح تصرفاتهم والتي تلقوها من البالغين بشكل شخصي. حيث يبدو أن صغار السن يفهمون أنهم لا يعرفون كيف تسير الأمور في هذا العالم وأن كبار السن سوف يخبرونهم بذلك. والفكرة هنا أن الأطفال يعملون باستمرار على تحسين أنفسهم. على عكس البالغين الذين يجدون صعوبة أكبر في تقبل التقييمات.

بالطبع تعد الطريقة التي يتم بها تلقي التقييمات أمرًا مهمًا بالنسبة للأطفال أو البالغين. فقد يكون من الأسهل بكثير أن يستجيبوا لتلك التقييمات بصدر رحب، عندما يكون هناك نوع من الدفء والتأييد في البيئة واللهجة التي يوجه بها الانتقاد أو الشكوى. فإذا كان الجو العام انتقاديًا بشكل سيئ أو حرجًا أو مزعجًا، قد يتوقف الأطفال عن الاستماع مثلما يفعل الكثير من المتزوجين عندما لا يستمعون إلى أزواجهم رافضين بذلك حقيقة ما يقوله الطرف الآخر. من ناحية أخرى، لا يعرف بعض الناس كيف يضعون حدودًا على الانتقادات التي يتلقونها؛ فهم يتقبلون كل شيء يقوله أي شخص لهم ويتفحصون الأمر باستمرار للتأكد أنهم يتصرفون وفقًا للطريقة التي يراها البعض مناسبة. بالإضافة إلى ذلك، فهم ينسون ما يريدونه هم أنفسهم؛ حيث إنهم يكافحون من أجل إرضاء العالم الخارجي ويكيفون شخصياتهم مع متطلبات البيئة التي

يحيون فيها. وبالنسبة للأطفال أو البالغين، فإن ردود الأفعال في أي من هـذين النقيضين، من الرفض التام إلى التقبل التام، غير مرغوب فيها.

قد يفكر بعض القراء ويقول: "لماذا ينبغـي أن أتغـير؟ هـذا هـو أنـا وإذا لم يحبني العالم هكذا، فتلك هي طبيعتي. ولن أتغير". كلام رائع. فكل فرد يختـار مقدار المعلومات التي يستوعبها من العالم الخارجي. ومع ذلك، لا بد أن نقـرر ما المقابل الذي يكون لدينا استعداد لدفعه مـن أجـل التـصرف بطبيعتنـا دون الأخذ في الاعتبار بأفكار أو مشاعر الآخرين. وعند القيام ببعض التغـيرات في ردنا على التقييمات التي نتلقاها، فمن الممكن حقًا أن نتصرف بطبيعتنـا بـشكل أكثر فاعلية أو إرضاءً بالنسبة لنا.

تعد المؤلفة واحدة من أعضاء الاتحـاد القـومي للمحـاضرين. وقـد دارت مناقشات طويلة بينها وبين زملائهـا المحـاضرين والـذين كـان لبعـضهم آراء متشددة للغاية فيما يتعلق بالتقييمات التي يتلقونها من الجمهور. فهناك الـبعض الذين يرفضون تقبل تلـك التقيـيمات. وعنـدما يـأتي شـخص مـا إلـيهم بعـد المحاضرة التي ألقوهـا ويقـول: "هـل ترغـب في بعـض التقيـيمات؟"، فـإنهم سيرفضون لأنهم يعرفون أنه سيقال شيء سلبي بناءً على الطريقة التي بـدأ بهـا الشخص حديثـه. مـن الـصحيح أن بعـض الحـاضرين سـيقدمون في بعـض الأحيان تقييمات غريبة للغاية - ويتمثل وجه الغرابة في أن الشخص المحاور لا يسعه القيام بأي شيء بشأن المشكلة. على سبيل المثال، أخبرت المؤلفة ذات مرة أنها طويلة جدًا. فمثل هذه الأمور من الصعب إصلاحها، ولكن قـول "أنـت بحاجة إلى طلاء أظافر" يتعلق بشيء من الممكن إصلاحه. وقـد يغريـك الـرد بهجوم مماثل فتقول: "حسنًا، وأنت تبدين أنك بحاجـة إلى إنقـاص ٢٠ رطـلاً

من وزنك". ولكن ذلك لا ينقل العلاقة إلى المنحى الإيجابي. ومن ثم، وجدت المؤلفة أن أفضل الحلول أن تقول ببساطة "شكرًا لكِ. أنتِ على صواب. فأنا أحتاج بالفعل إلى طلاء أظافر".

إننا لا نستطيع التحكم في الطريقة التي يوجه بها الآخرون انتقاداتهم أو التي يطرحون بها ما لديهم من شكاوى. ولكن بإمكاننا التحكم في طريقة ردنا على التقييمات التي نحصل عليها. وفي بعض الأحيان، تكون التقييمات التي تطرح عليك وجهًا لوجه أصعب التقييمات في سماعها بموضوعية. يعبر أحد المطربين عن ذلك قائلاً: "إن أسهل أنواع العلاقات بالنسبة لي هي تلك التي تربط بيني وبين ١٠ آلاف شخص. وأصعبها تلك التي تربط بيني وبين شخص واحد". من ثم، يتضمن هذا الفصل بعض الخطوات التي من الممكن اتخاذها لكي تجعل الانتقاد أسهل إلى حد ما في التعامل معه.

إليك ما تعلمناه من الاستماع إلى مئات الأشخاص. إن التعامل مع الشكاوى التي تطرح بشأن التصرفات الصادرة منك على أنها هدايا داخل محيط أسرتك سيقلل بشكل ملحوظ من عدد المشاحنات التي تتعرض لها. ففي الغالب، يتشاجر الكثير من الناس التي تربطهم ببعض علاقات حميمة منذ زمن طويل على أحداث لو أنهم وقفوا أمام مجموعة من الأشخاص واعترفوا بما يتشاجرون عليه لخجلوا من أنفسهم. كما أننا سمعنا من العديد من الناس أن مجرد توجيه الشكر إلى شخص ما عادةً ما يخفف من تصاعد الموقف الذي كان من الممكن أن ينتهي سابقًا بيوم عصيب للطرفين أو في بعض الحالات بعدم التحدث مع بعضهما البعض لمدة أيام.

## تجنب أخذ الانتقاد بشكل شخصي

عندما يوضح شخص ما أخطاءنا، فمن الممكن أن نشعر كما لو تم وخزنا بآلة حادة. ويبدو أن ذلك يؤلم جسديًا. لذا فعند حدوث ذلك، من الأفضل أن تعترف بالألم الذي شعرت به ثم تنتقل بسرعة إلى تقدير الشكوى أو الانتقاد الذي تلقيته بشكل غير شخصي. مما لا شك فيه أن رؤساء الحكومات يتعرضون لنوع من الإحباط الشخصي والذي ينتج من تكريس حياتهم للخدمة العامة والعمل بكد لكي يكونوا مسئولين عن المصالح العامة. وبعد ذلك يجدون أنفسهم في مركز الهجمات التي تشن ضدهم يوميًا. وقد اعتاد "إد كوخ"، الحاكم السابق لمدينة نيويورك، على سؤال المواطنين باستمرار: "كيف الحال تحت قيادتي؟". وقد صاح بهذا السؤال عبر الشارع علانيةً عندما تم التعرف عليه. وتستطيع المراهنة على أن سكان مدينة نيويورك لم يوجهوا إليه دائمًا تقييمات إيجابية. ناقض بين ذلك وبين كبار المسئولين الذين يسمون الأشخاص الذين يطرحون الشكاوى من ضمن جمهورهم بالمزعجين أو بالغوغاء. وفي الواقع، قد يؤدي انتقاد كبار المسئولين في بعض الدول إلى فرض غرامات أو أحكام بالسجن أو حتى الإعدام.

في العديد من المرات، لا يكون الانتقاد الذي نتلقاه موجهًا إلى شخصياتنا مثلنا في ذلك مثل مقدمي الخدمة، ذلك لأن الشخص الذي ينتقدك كان سيقوم في الغالب بانتقاد أي شخص في مكانك. ومع ذلك، ففي العلاقات الحميمة بين الأفراد من الصعب عدم أخذ الانتقاد الذي يوجه إلى سلوكياتنا بشكل غير شخصي – حتى وإن تم توجيهه بطريقة لطيفة. فمثلاً، إذا أخبر الزوج أو الزوجة الطرف الآخر أنه زاد كثيرًا في الوزن أو أنه لا ينبغي التحدث عن

موضوع معين على مائدة الطعام أو أنه تأخر ثانيةً أو أنه نسى ثانيةً إنجاز مهمة ما تعهد بالقيام بها أو أنه كان قاسيًا للغاية مع الأطفال أو إنه حذر بشأن أنبوبة الغاز التي على وشك النفاد أو أنه قبل الكثير من الدعوات الاجتماعية أو أنه أنفق مبلغًا كبيرًا من الميزانية أو أنه ترك ملابسه مبعثرة ثانيةً أو أنه لطخ السجادة الجديدة بالطين أو أنه لا يعرف حتى كيف يغير لمبة، يصبح من الصعب للغاية على المتزوجين عدم أخذ تلك الشكاوى بشكل شخصي. ونحن نتوقع إلى حد ما أن يحب شركاء حياتنا كل شيء عنا.

عندما تتبنى سياسة فعالة من شأنها عدم أخذ الشكاوى بشكل شخصي، فإن ذلك سيمكنك من الاعتراف بالضيق الذي شعرت به من الانتقاد الموجه إليك ثم توجيه اهتمامك بسرعة إلى رؤية ما يمكن تعلمه. "آه! إن هذا مؤلم"، قل ذلك بصوت عالٍ إذا شئت ودع الآخر يعرف ما تشعر به. ففي كثير من المرات لا تكون لدى الطرف الآخر أية فكرة عن التأثير الذي أحدثته كلماته فيك. ومن أكبر الادعاءات التي قالها بعض الناس إن البشر لا يتألمون من الجروح العاطفية. بالإضافة إلى ذلك، فمن بدائل الاعتراف بمشاعرك المجروحة هو أن تتطور تلك المشاعر داخلك وفي النهاية إما أن تنفجر تلك المشاعر وتهاجم الطرف الآخر، أو أن تنتظر الحصول على فرصة لتثأر من هذا الشخص بطريقة غير مباشرة. ونحن نفعل ذلك عن طريق استخدام استراتيجيات عدوانية وسلبية، مثل تخزين تلك المعلومات داخلنا أو التحدث من وراء ظهر الطرف الآخر.

## التمييز بين النقد البنّاء والهجمات المتعمدة

لا يهتم بعض الناس بمساعدتك في تطوير نفسك عندما يقومون بانتقادك. حيث يتمثل هدفهم في تعكير صفوك. ولكنك إذا التزمت باستخدام الانتقادات التي توجه إليك كجزء من تطوير شخصيتك، فإنك ستجد أنه من الأسهل التمييز بين الهجمات والنقد البناء. ففي بعض الأحيان، تكون لدى الناس دوافع إلى شن هجوم عليك لأسباب قد لا تكون لك علاقة بها ومنها ما يلي:

- أنهم منهكون وسوف يهاجمون أي شخص.
- تصادف أنك كنت موجودًا هناك. وربما قد مروا بيوم عصيب أو أنهم يعيشون حياة تعيسة. وسوف يكون أي شخص هدفًا مناسبًا لهم وقد تصادف أنك كنت هناك.
- أنك تذكرهم بشخص آخر لا يحبونه أو لم يحبوه. ومن الممكن أن يكون هذا الشخص أول رئيس عمل لهم أو زميلاً لهم. وحيث إن هؤلاء الآخرين غير موجودين حولهم، فإنهم سوف ينفسون عن كرهم فيك.
- طلب منهم أن يحضروا حدثًا ما أو أن يفعلوا شيئًا ما لم يحبوا القيام به. وإذا لم يكن الشخص الذي طلب منهم القيام بهذا الشيء موجودًا، فإنهم سوف ينفسون عن غضبهم على أي شخص في طريقهم.

كثيرًا ما يخضع محاضرو الندوات الدراسية لهذا النوع الأخير من الهجمات من قبل المشاركين الذين طلب منهم حضور هذا الحدث. مثل هؤلاء المشاركين سينتقدون أي شيء قدر المستطاع. وقد يكتبون في تقييمهم للحدث "تلك

الندوة الدراسية كانت مضيعة تمامًا للوقت". وهم يحاولون بالفعل أن يجعلوا رؤساءهم في العمل يعرفون أنه كان لا ينبغي إرسالهم إلى البرنامج ولكنهم لا يرغبون في التعبير عن ذلك مباشرةً.

للأسف، من الصعب عدم أخذ تلك الهجمات المباشرة التي تشن ضدنا بشكلٍ شخصي إلى حد ما. وفي بعض الأحيان، يتعرض مقدمو الخدمة إلى بعض الإساءات التي كان ينبغي توجيهها إلى شخص آخر. على سبيل المثال، قد يطلب من شخص ما الذهاب إلى متجر بقالة، في حين إنه لم يرغب في القيام بذلك. وقد يتم انتقاد موظف الحسابات لعدد كبير من الأشياء التي لم تكن لتزعج هذا المتسوق في الظروف العادية. ومن ثم، إذا لم يعبر عملاؤك عن المخاوف التي تنتابهم، فقد تجد نفسك الهدف الذي يشن ضده هجوم متواصل.

يشير علم النفس التعاملي إلى هذا السلوك موضحًا أن الناس لا يتعاملون مع المواقف كما تحدث ولكنهم يدخرون المواقف التي لم تتم تسويتها في الذاكرة مع حفظ اسم الشخص المتسبب في الموقف. وعندما تمتلئ الذاكرة، يقول الشخص لنفسه أنه لا يستطيع التحمل أكثر من ذلك. فهذا آخر شيء يستطيع تحمله!. ومن ثم، يتم شن هجوم عنيف على شخص ما وربما يكون بسبب أمر بسيط.

يجد بعض الناس متعة في تعكير صفو الآخرين بسبب مشاعرهم المجروحة. وربما فعلوا شيئًا ما في مناسبة سابقة وتم انتقادهم ظلمًا للقيام بهذا

الشيء وهم يشعرون فقط أنه من العدل أن يتم انتقاد شخص آخر عند قيامه بالشيء نفسه. لقد أصبحت مهمتهم في الحياة انتقاد شخص آخر. ويتعلم الأطفال سريعًا جدًا رفض ما يطلبه منهم أخواتهم الأصغر سنًا وأن يقوموا بتوبيخهم أو حتى صفعهم بالأيدي - إذا كان ذلك ما تعرضوا له عن طريق آبائهم. بناءً عليه، إذا لم نداوِ مشاعرنا المجروحة نتيجة انتقادنا ظلمًا، فقد نجد لذة في صب غضبنا على شخص آخر.

مثل هذا النوع من الهجمات لا تعد شخصية. فهي تبدو فقط كما لو كانت كذلك. وإذا كنا واضحين في تقبل النقد كوسيلة للتطور والتقدم والتحسن، فعندما نواجه هجومًا موجهًا إلينا مباشرةً لمجرد أنه تصادف ووجدنا بالمكان أو لأن الشخص غاضب منا بسبب الأمور القديمة التي لم تتم تسويتها، فهناك احتمالية أقل لأن نأخذ هذا الهجوم بشكل شخصي. ومن الممكن أن نسأل أنفسنا أولاً "هل أستطيع تعلم أي شيء من هذا الموقف؟ أو هل تصادف وكنت فقط في طريق هذا الشخص الغاضب؟". فإذا فعلنا ذلك، سنكون قادرين بشكل أسرع على التمييز بين النقد الحقيقي والهجمات غير المقصودة.

## الفرق بين الإزعاج وطرح الشكاوى

من المفيد أن نميز بين الإزعاج (ويُقصد به الإشارة باستمرار إلى الأمر نفسه مرارًا وتكرارًا مما يسبب الضيق) وطرح الشكاوى (التعبير عن الألم أو عدم الرضا). حيث يحدث الناس إزعاجًا لسببين. أولاً، أنهم لا يشعرون أن هناك شخصًا يستمع إليهم. فهم يريدون أن يتم الاستماع إليهم، ولكنهم لا

يعرفون طريقة أخرى يعبرون بها عن شكواهم غير أن يقوموا بتكرارها. ربما أيضًا يريد هؤلاء الأشخاص أن يعاقبوا شخصًا ما عن طريق إزعاجه. لذا، تصبح عادة لديهم أن يكرروا نفس الانتقاد مرارًا وتكرارًا، بالرغم من أنهم يعرفون أن ذلك لن يجدي أي نفع. وربما لا يكونون حتى على دراية بهذا النموذج من الشكوى. في بعض الأحيان، يتبنى الأشخاص المتزوجون منذ فترة طويلة هذه العادة. وفي الواقع، ربما يظهرون في انسجام مع بعضهما البعض، ولكن عندما ينظر أي شخص من الخارج إليهم، فإنه سوف يرى الكثير من المشاحنات بينهم.

يعد الإزعاج من الاستراتيجيات التي نادرًا ما تظهر فاعلية. فعندما يسمع الأطفال آباءهم يقولون لهم آلاف المرات إنه ينبغي عليهم الحفاظ على نظافة غرفهم، فإنهم يتوقفون عن الاستماع إليهم. ولقد اكتشف أحد الأطباء الفرنسيين المتخصصين في علم السمع في بحث رائع ومثير للجدل أن الأطفال يتجاهلون نبرة الصوت التي يتحدث بها آباؤهم عندما يلحون عليهم ويزعجونهم. ويستمر هذا التجاهل حتى في مرحلة البلوغ. كما يرفض الكثير من الأطفال ما يقال لهم عندما يسمعون شكوى متكررة. وهم لن ينفذوا ما يجعل آباءهم راضيين عنهم. بالإضافة إلى ذلك، هناك بعض الأطفال الذين نادرًا جدًا ما يستمعون إلى أبويهم لدرجة أن الآباء يجبرون على اللجوء إلى السيكولوجية العكسية؛ أي أنهم لا يطلبون من الأطفال مطلقًا القيام بما يريدون ولكنهم بدلاً من ذلك يحرمون القيام به.

إن السبب الثاني في إحداث الناس للإزعاج أكثر تهذيبًا. فقد تكون الشكوى المعينة والمتكررة التي يطرحونها جزءًا من رسالة خفية. فاحتياجاتهم الأهم لا يتم الوفاء بها وهم يرفضون مناقشة تلك الاحتياجات، أو ربما لا يكونون على دراية كاملة بما يزعجهم بالفعل. لذا، فهم يختارون سمة أو صفة أو سلوكًا غير جذاب أو مزعجًا وملحوظًا في الطرف الآخر ويتحدثون عنه مرارًا وتكرارًا. على سبيل المثال، عندما يتقابل شخصان ويشعران بالحب، يكون لديهما جميع أنواع الصفات التي تميزهما والتي لا يلاحظها أي منهما في الآخر ولا ينظران إليها حتى على أنها مشكلات. وفي الواقع، من الممكن أن يحبا هذه السلوكيات المميزة ويعتبرانها من الصفات المحببة إلى نفوسهما. وبعد سنوات من عدم تلبية احتياجاتهما على نحو مرض، يركز الأفراد على السلوكيات المزعجة التي تصدر من الطرف الآخر والتي كانت موجودة طوال الوقت. ويفشلان في الاعتراف والإقرار أنه ربما تكون المشكلات المادية أو أسلوبهما في رعاية الأطفال أو المشاركة في إدارة المنزل أو نقص الحوافز الاجتماعية هو ما يزعجهما بالفعل. وبدلاً من ذلك، فإنهم يركزون على الطريقة التي يتحدث بها الطرف الآخر على مائدة الطعام أو على العادات المتبعة في غسل الأسنان أو على الملابس التي يرتديها وغيرها. وربما يخشان أن تكون المشكلات الرئيسية في علاقاتهما غير قابلة للحل. فالاعتراف بأن هناك مشكلة في شيء ما أساسي مثل الأسلوب المتبع في تربية الأطفال قد يشكل تهديدًا كبيرًا على العلاقة بينهما. لذا، فإن الأشخاص المتزوجين يركزون على أمور أصغر وأقل أهمية وأسهل في التحكم بها. بالرغم من ذلك، حتى لو تغير الشخص

الذي انتقده الطرف الآخر، فسيظل الشعور بالإحباط موجودًا لديه وسوف يجد الطرف المزعج شيئًا آخر يشكو بشأنه.

## منهج تحويل الشكوى إلى هدية في الانتقادات الشخصية

مع بعض التعديلات البسيطة، من الممكن استخدام الخطوات الثماني لمنهج تحويل الشكوى إلى هدية والتي تستخدم في التعامل مع شكاوى العملاء في التعامل مع الانتقاد الشخصي.

١- توجيه الشكر للشخص على التقييمات

٢- الاعتراف بالخطأ.

٣- الاعتذار

٤- التعهد بالقيام بشيء ما بشأن الانتقاد وتنفيذ ذلك

٥- اتخاذ خطوات للتحسن

٦- طلب مساعدة الشخص الآخر في مراقبة التطور الناجم.

### توجيه الشكر للشخص على التقييمات

عبر عن امتنانك لهذا الشخص لقوله شيء ما بشأنك بنفس الطريقة التي اقترحناها في توجيه الشكر للعملاء الذين يطرحون شكوى عليك. وتذكر أنه من الصعب أن تتغير، إذا لم تكن على دراية بأخطائك وإذا قام شخص ما بمجرد التلميح بطريقة غير مباشرة إلى السلوك الصادر منك. في بعض الأحيان، قد يكون من المناسب بشكل أكبر أن تبدأ باعتذار بدلاً من توجيه الشكر أو أن تعتذر دون أي شكر. فمثلاً، لو أسكبت عصيرًا"، على سجادة

بيضاء وصرخ صاحب السجادة وقال: "لقد أسكبت كوب العصير!"، لا تتبع الروتين في البدء بتوجيه الشكر حيث إنه غير منطقي في مثل هذا الموقف. ابـدأ بتقديم اعتـذار، ثـم قـم عـلى الفـور بتجفيـف الـسجادة عـن طريـق منـشفة لامتصاص العصير منها.

قبل بضع سنوات من وفاته، أخـبر المختـرع الـشهير والمحـاضر المحبـوب "باكمنستر فوولر" مجموعة كبيرة من الأشخاص عن كيفية معيـشتنا في مركـز كوكب الأرض. وقال إننا نستخدم كلمتي "أعلى" و"أسفل" لأننا نفـترض أن كل شيء يقع في مركز كوكب الأرض، واقترح أن نستخدم كلمة "داخل" عند الإشارة إلى كوكب الأرض وكلمة "خارج" عند الإشارة إلى باقي الكون. كـما أنه أخبر تلك المجموعة من الأشخاص أنـه كـان يحـاول تغيـير المـصطلحات الخاصة به وأن يتوقف عـن اسـتخدام كلمتـي "أعـلى" و"أسـفل". وفي فـترة الاستراحة التي عقبت تلك المحاضرة، ذهب رجل شاب إلى "فوولر" وأخبره أنه أحصى عدد المرات التي استخدم فيها كلمتي "أعلى" و"أسفل" عـلى مـدار ساعة ونصف الساعة بعدما أوضح "فوولر" النقطة التي كان يـشرحها. وقـد رغب "فوولر" على الفور في معرفة عدد المرات. قال الشخص إنها بلغت ١٢٣ مرة. وذعر "فوولر" من ذلك. وأخبر الرجل الشاب: "شـكرًا لـك لإخبـاري بالأمر". كما أنه قال: "بالطبع أحتاج الكثير لكي أطور من نفسي". وكـان مـن السهل أن يقوم "فوولر" بالدفاع عن نفسه. فقد كـان مـن الممكـن أن يقـول: "حسنا، من الواضح أنك إذا كنت تعد الكلمات التي أنطق بها، فإنـك لم تكـن تستمع إلي. يا لها من مضيعة لوقتك". ولكنه لم يفعل ذلك، فقـد نظـر إلى هـذا التقييم على أنه هدية.

تستطيع أن تعبر عن شكرك بطرق شتى: "شكرًا لـك لجعـلي أعـرف أنـك متضايق" أو "شكرًا لإخطاري بالأمر. وأنا أعرف أن ذلك لم يكن سهل القيام به". تجنب أي سخرية في نبرة صوتك، أو ربما أيضًا لا توجه الشكر للشخص. فمن الممكن أن يزداد الأمر سوءًا. وإذا كان بإمكانك القيام بذلك وكان ممكنًـا مع الممارسة، فإنك بـذلك تفـسح مـساحة صـغيرة بـين مـشاعرك الشخـصية والموقف. وستقل احتمالية أن توجه انتقادًا أو أن تدافع عن نفسك. ذكر نفسك أنك مهتم بتطوير ذاتك باستمرار حتى وإن كان ذلك يوجعك بعـض الـشيء، ويعد سماع الانتقاد من أكثر الطرق المباشرة والسريعة للتطور.

## الاعتراف بالخطأ

من الممكن أن يساعدك أيضًا أن تبدأ الحديث بالاعتراف أنك اقترفت خطأ ما. أخبر الشخص الآخر: "أنت على صواب". فلـن تخـسر شـيئًا عنـد القيـام بذلك تمامًا مثل الشركات التي لا تخـسر شـيئًا عنـدما توافـق أن العميـل عـلى صواب. بالإضافة إلى ذلك، يساعد الاعتراف بأخطائك في تجنـب المـشاحنات أيضًا. فإذا قام الناس بشن هجـوم ضـدك وقمـت ببـساطة بالموافقـة عـلى مـا يقولون، فإنك بذلك تخفف من حدة غضبهم. وفي واقع الأمر، إذا كان هـؤلاء الأشخاص قاسيين في انتقادهم لك واتفقت معهم، فمـن المحتمـل أن يغـيروا مواقفهم. كأن تقول "حسنًا، في الواقع، لم أقصد أن أكون فظًا للغايـة. فـالأمر ليس بهذا السوء. ربما أشعر بالإرهاق قليلاً".

على الجانب الآخر، إذا كـان لا يوجـد مـبرر للانتقـاد الـذي وجـه إليـك، تغاضى عن الأمـر. واسـتخدم صـورًا ذهنيـة لتتجنـب أخـذ الانتقـاد بـشكل

شخصي. انظر إلى النقد الموجه إليك وكأنه سهم حاد وقم بعد ذلك فقط بالابتعاد عن مساره. فأنت لست بحاجة إلى أن تكون هدفًا سهلاً. ومن الممكن أيضًا أن تذكر نفسك أنه بمرور الوقت ستنسى هذا الانتقاد. فالنقد شيء صغير في تاريخ حياتك بشكل عام. وانظر إلى الأخطاء على أنها شيء لا يمكن تجنبه وكجزء من عملية التعلم. ذلك لأن من أكبر العقبات في طريقك إلى التطور أن تعتقد أنك تعرف بالفعل كل شيء. فأنت لا ولن تلم بكل شيء على الإطلاق.

إذا كنت مشتت الانتباه في ذروة الموقف عن طريق الانتقاد الذي وجه إليك للتو لدرجة أنك نسيت أنك حصلت بذلك على هدية، من الممكن أن تعود فيما بعد دائمًا وتقوم بنوع من "إصلاح نقاط الضعف الموجودة في الخدمة" ولكن على المستوى الشخصي. "هل تتذكر هذا اليوم الذي انتقدتني فيه؟ حسنًا، لم يكن رد فعلي إيجابيًا للغاية وأرغب أن أشكرك الآن للتعرض لتلك المجازفة وإخباري بما شعرت به. فأنا أعرف أن القيام بذلك لم يكن بالأمر السهل. ولكنني قمت بعد ذلك بتضييع الفرصة عن طريق إظهار غضبي إليك." حيث لم يفت الأوان على الإطلاق لتقبل هدية.

## الاعتــذار

عبر عن أسفك. وإذا لزم الأمر، توسل حتى العفو والصفح. ويعتقد الكثير منا أن الاعتذار من السهل القيام به. ولكن في الواقع، ربما يكون الاعتذار واحدًا من أصعب المهام المطلوبة من أي منا. راقب كيف يناضل الناس من أجل إخراج كلمة "معذرةً" من أفواههم. حيث يعتقد الكثير من الناس أنهم يتراجعون عن شيء ما إذا قدموا اعتذارًا. في حقيقة الأمر، إننا نحظى بفرصة

للعفو والصفح، إذا قدمنا الاعتذار بطريقة جيدة. وتعد الاعتذارات من أقوى العلاقات الاجتماعية المتبادلة بين الناس. بالإضافة إلى ذلك، من الممكن أن تداوي الاعتذارات الصادقة العلاقات المجروحة وتخفف من معاناة الأشخاص، إذا كانت نابعة من القلب. في الوقت نفسه، إذا تم التعبير عنها بشكلٍ سيئ، فمن الممكن أن تزيد من انهيار العلاقة.

لكي يكون الاعتذار فعالاً، يجب أولاً أن يكون محددًا. فعندما نقدم اعتذارًا كرد على انتقاد وجه إلينا، من السهل تمامًا أن نكون محددين إذا أمدنا الشخص بتفاصيل عن المشكلة. وإذا لزم الأمر، فسر السبب في تصرفك بهذا الأسلوب الذي صدر منك. فربما كنت مرهقًا أو مندفعًا أو مرتبكًا. وإذا كان الموقف مناسبًا، فسر للشخص أنك لم تقصد أن تجرحه.

كتب "أرين لازار"، استشاري في المركز الطبي التابع لجامعة ماساتشوستس وخبير في حل الصراعات، منذ عشر سنوات: "إن الاعتذار الجيد ... لا بد أن يجعلك تعاني. يجب أن تعبر عن ندم حقيقي قائم على تحليل أفكارك ومشاعرك بعناية حتى يتقبل الناس اعتذارك على أنه صادق". بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يعبر ندمك عن شعورك بالأسى بسبب الجرح الذي تسببته للشخص الآخر وأن العلاقة تعني الكثير بالنسبة لك وأنك تشعر بالإحباط داخلك كنتيجة لهذا التصرف الذي صدر منك. وينصح "لازار" أننا لسنا بحاجة إلى انتظار نقد موجه إلينا حتى نعتذر. تذكر أن العملاء غير الراضيين عن الخدمة لا يطرحون دائمًا شكاوى؛ فالكثير منهم يكتفي فقط بمغادرة الشركة. وفي علاقاتنا الشخصية، إننا لسنا بحاجة إلى انتظار شخص

آخر يقول لنا شيئًا انتقاديًا لكي نحسن علاقتنا به بالاعتذار إليه، ولكن يؤكد "لازار" أن كل اعتذار يحتاج إلى التعديل وفقًا للفرد الذي يتلقاه. ولهذا السبب، فإن قول ببساطة "معذرةً" نادرًا ما سيجدي نفعًا.

كتب "لازار" مؤخرًا عن الاعتذارات السياسية والتي يرى في تقديره أنها بلا معنى وقال: "ولكنني أتمنى ألا يخدع الناس في اعتقادهم أن تلك المطالب ذات الدوافع السياسية وردودها التي تتوسل اعتذارًا تمثل بأي شكل من الأشكال عملية الاعتذار الحقيقية. حيث يؤدي الاعتذار الناجح - الاعتذار الحقيقي - إلى إذابة الضغائن والتصالح بين الطرفين. ويشعر الأطراف الذين تعرضوا للإساءة كما لو كانوا حصلوا على هدايا، وغالبًا ما يحاولون منح هدايا في المقابل. يجب الناس أن يحيوا في سلام وليس في جو تسوده النزاعات والانقسامات. بالرغم من ذلك، فإن الولع بتقديم الاعتذارات والذي يسود 'واشنطن' في تلك الأيام يرجع بالكامل إلى تلك النزاعات. وفي رأيي، فإن ذلك في الواقع مشهد يدعو للأسف".

تناولت مقالة في إحدى الجرائد الاعتذارات ووصفتها أنها قوى قوية في حياتنا اليومية. ويجادل كاتبو تلك المقالة أنه في الدعاوي القانونية الجنائية، لا تعد الاعتذارات بديلاً عن العقاب ولكنها تمكن الضحية من بدء عملية الالتئام. بالإضافة إلى ذلك، أوضح بعض المحاميين أن الاعتذارات مفهوم غائب تقريبًا في القانون الأمريكي. وقد يبرر ذلك العدد الضخم من الدعاوي القضائية التي ترفع في المحاكم. حيث يخشى الناس من الاعتراف بالمسئولية القانونية إذا قدموا اعتذارًا.

يدرك بعض المديرين التنفيذيين حقيقة أن الاعتذار إلى حملة الأسهم في الشركة له عدة مزايا. ومن الطرق التي يستخدمها البعض في تقديم اعتذاراتهم التقرير السنوي والذي يناقشون فيه بصراحة الأخطاء التي ارتكبوها. يقول "دافيد ستيوارت" نائب رئيس شركة Addison لمنتجات التبريد وكاتب التقارير السنوية للعديد من الشركات الكبرى: "إن عالم التجارة يملي على المدير التنفيذي للشركة صراحة أكثر في التعامل. فإذا لم تحلل أخطائك أولاً، فهناك بالتأكيد شخص ما اليوم سيقوم بذلك". ويعتقد "ويليام دانك"، أحد الاستشاريين الإداريين في نيويورك، أن اعتراف المدير التنفيذي بالخطأ الذي ارتكبه يعد علامة جيدة للغاية، وذلك لأنه إذا لم يعترف بمشكلاته، فإنه لن يحظى بفرصة لحلها. على سبيل المثال، قدمت شركة Ben & Jerry، شركة آيس كريم ناجحة للغاية وفريدة من نوعها إلى حد ما وتتميز بجودتها العالية، اعتذارًا وفسرت الشكوى الأولى التي طرحت عليها من أحد الزبائن في تقريرها السنوي والتي كانت تتعلق بعدم وجود كميات كافية من السكاكر في علب الآيس كريم. من الواضح أن عملية المزج تجعل من الصعب توزيع جميع السكاكر بالتساوي. وبينما يحصل بعض الزبائن على كثير من السكاكر في علب الآيس كريم التي يشترونها، يحصل البعض الآخر على آيس كريم غير لذيذ الطعم. وكانت هيئة مراقبة الجودة في شركة Ben & Jerry لا تقوم دائمًا بالتخلص من علب الآيس كريم التي تحتوي على كمية سكاكر أقل. ومن ثم، عبرت الشركة عن اعتذارها بطريقة رائعة وقد لا يشعر أي فرد يقرأ هذا الاعتذار في تقريرها السنوي بهذا الغضب الشديد في المرة التالية التي يتصادف ويشتري فيها واحدة من العلب التي تحتوي على كمية أقل من السكاكر.

في بعض الأحيان، قد يكون من الضروري تقديم نوع من التعويض الرمزي لتوضح بالفعل أنك تشعر بالأسف لما حدث. وفي مجال التجارة، يعني ذلك منح العميل شيئًا ما - أسعار مخفضة أو كوبونات للتعامل مع الشركة في المستقبل أو هدايا صغيرة. في حياتنا الشخصية، قد يعني ذلك منح هدية. وعلى الرغم من ذلك، يجب أن تلتزم الحرص في عدم توقع أن الهدية تشتري العفو والصفح. فقد رأى كاتبو المقالة أشخاصًا يسيئون إلى بعضهم البعض ويرسلون زهورًا كنوع من التعويض، ثم يتذمرون بعد ذلك عندما لا تحقق الزهور الغاية المنشودة من الصفح والعفو. لذا، فإن الهدايا التي يمنحها الناس عقب اعتذاراتهم على سبيل التذكار يكون لها معنى فقط إذا كان الاعتذار صادقًا في المقام الأول.

في مجال التجارة، من الممكن أن يؤدي تقديم اعتذار إلى استعادة صفقة تجارية ربما خسرتها في الماضي - وربما عندما لم تكن حتى موجودًا بالشركة. مثل هذا الاعتذار يعد قويًا بصفة خاصة ذلك لأن الشخص سيعرف أنك لم تتسبب في حدوث المشكلة الأصلية. "أنا غاية في الأسف لحدوث ذلك. أعرف أنني لم أكن موجودًا هنا حينها، ولكن مع ذلك كانت سمعة شركتنا في موقف حرج. أتمنى أن تمنحني فرصة لتعويض هذا الأمر لك. وسأقوم شخصيًا بكل ما في وسعي بحيث لا يحدث هذا ثانيةً."

في حقيقة الأمر، سيعني تقديم اعتذار قوي الكثير لشخص ما عزيز عليك. كما أنه يوصل رسالة قوية في العلاقات غير الشخصية التي توجد بين المشتريين والبائعين أو بين العملاء ومقدمي الخدمة. وبقليل من المهارسة، من الممكن أن

نستطيع جميعًا التعبير بشكل أفضل عن ندمنا على الأخطاء التي تحدث. وهذا بدوره يمكننا جميعًا من حل المشكلات بشكل أسرع والتئام جروح الماضي وتطوير سلوكياتنا وعلاقاتنا. يقول البعض في بعض الأحيان: "لن أسامحك على الإطلاق على هذا الأمر". ويعتبر ذلك سلوكًا مخزيًا حيث إن كبت مشاعر الغضب واللوم يعد عبئًا ثقيلاً على الفرد. انطلاقًا مما سبق، يتضح لنا أن الاعتذارات تحفز بشكل رئيسي على التسامح والصفح بين الأفراد. وإذا اعتذرنا بطريقة جيدة، يستطيع الشخص الآخر أن يسامحنا بسهولة أكبر. ولكن عبارة "أنا آسف" ليست كافية في حد ذاتها. حيث يجب أن يوضح قائل تلك العبارة أنه يقصد ذلك وأنه على استعداد للقيام بأي شيء فيما يتعلق بالأمر.

## التعهد بالقيام بشيء ما بشأن الانتقاد وتنفيذ ذلك

مثلما نحتاج إلى حل الشكاوى التي يطرحها العملاء غير الراضيين عن الخدمة، يجب أن نتصرف بالطريقة نفسها أيضًا من أجل إصلاح الأخطاء الشخصية. على سبيل المثال، إذا اتصل بك شخص ما على الهاتف وأخبرك أنك تأخرت في الذهاب إليه بالسيارة لتوصيله كما وعدت. فكر كيف من الممكن أن تداوي الكلمات التالية مشاعر هذا الشخص المجروحة. "شكرًا لاتصالك بي على الفور. فلم يراع تصرفي هذا شعورك وأحاسيسك. حيث كنت مشغولاً في العمل ولم ألاحظ حتى الوقت. أنا غاية في الأسف. لا بد وأن تكون غاضبًا مني (أو قلقًا للغاية أن يكون شيء ما حدث لي). هل تستطيع أن تسامحني؟ سوف أغادر المنزل على الفور". ثم قم بعد ذلك بالذهاب إلى الشخص كي توصله بسيارتك! ولا تتأخر في المرة القادمة أيضًا.

## اتخاذ خطوات للتحسن

ربما قد تحتاج إلى التذكرة أكثر من مرة لكي تقوم ببعض التحسنات. ومن الممكن أن تكون بحاجة إلى تحليل سلوكك لتكتشف ما إذا كان هناك صراع رئيسي خفي وراء هذا السلوك أم لا. حيث يحصل الكثير منا على فوائد إضافية من السلوكيات عديمة الجدوى والتي تسبب إزعاجًا للآخرين. وربما نلتفت إلى هذا الأمر. أو من المحتمل أننا إذا لم نفعل شيئًا ما واتبعنا هذا السلوك لفترة طويلة ، سيتولى شخص آخر المشكلة من أجلنا. وربما يكون لدينا خوف عميق من أننا لو فعلنا شيئًا ما، سيحدث لنا مكروه. فمثلاً، نعرف زوجين متحابين واللذين انفصلا في النهاية. وقد رفضت السيدة سماع أي انتقاد من زوجها بسبب عدم ثقتها بنفسها وخوفها الشديد أن التعامل مع الانتقاد سيثير بعض المشاعر التي لن تستطيع التعامل معها. لم تكن الأمور التي رغب زوجها في مخاطبتها من الأمور غير القابلة للحل. ولكنها كانت تشعر بخوف شديد.

## طلب مساعدة الطرف الآخر في مراقبة التطور الناجم

قد تحتاج إلى أن تطلب من الطرف الآخر الذي انتقدك أن يساعدك في القيام ببعض التغيرات على المدى الطويل. شجعه على تذكيرك كلما صدر منك هذا السلوك بعينه. وتشارك معه حقيقة أنك ترغب في التغير، ولكن دون تقييمات يصبح من الصعب القيام بذلك. بالإضافة إلى ذلك، فهناك فرصة جيدة أن تسمع طريقة مختلفة تمامًا في انتقاد هذا السلوك في المستقبل عن تلك الطريقة التي أخبرت بها أول مرة. فأنت الآن في شراكة مع الطرف الآخر. وكلما تكرر هذا السلوك، يمكنك أن توجه شكرك إلى الطرف الآخر بنوع من الدعابة

وتقول: "لقد فعلتها ثانيةً. شكرًا لك لتذكيري." فروح الدعابة دائمًا ما تساعد في تلك الحالة.

## اختبار مستوى رد الفعل على الانتقاد الموجه

إليك فيما يلي خمسة ردود فعل مختلفة على الانتقاد الشخصي. ومن الممكن أن تنظر إليها كمستويات للقدرة على التعلم من الآخرين.

١- أنت لا تعترف بصراحة أنك اقترفت خطأ ما. وفي حقيقة الأمر، ترفض الانتقاد دون تحفظ وتبدأ في شن هجوم. حيث تذكر الطرف الآخر بالأخطاء التي ارتكبها. وربما تقول: "انظر من يتحدث." كما توضح أنه عندما فعل شخص آخر الشيء نفسه، لم يقال له أي شيء.

٢- تعترف على مضض بالخطأ الذي ارتكبته وتقضي بعض الوقت وتستهلك بعض الطاقة في شرح سبب ارتكابك هذا الخطأ كما تؤكد أنك لست الشخص الوحيد الذي يفعل ذلك.

٣- تعترف بصراحة أنك ارتكبت خطأ ما وتعتذر عن ذلك، ولكنك تشعر من داخل نفسك أنه تم انتقادك ظلمًا. وإذا ما تغيرت بالداخل، فقد يتطلب منك الأمر فترة قصيرة للتغلب على مشاعرك السلبية.

٤- تختار أن تتقبل النقد بطريقة إيجابية وتشكر الشخص على توضيح هذا الأمر لك. كما أنك تشكره نظرًا للاهتمام بك وتقدم اعتذارًا إذا لزم الأمر وتصلح الخطأ الذي ارتكبته على الفور.

٥- تتقبل النقد كفرصة للتحسن. كما أنك لا تقوم فقط بإصلاح الخطأ على الفور، ولكنك تستقصي أيضًا سبب ارتكابك هذا الخطأ. بالإضافة إلى

ذلك، فإنك تجد طرقًا لتتجنب ارتكاب نفس الخطأ ثانيةً. ومن الممكن حتى أن تعود للشخص الذي انتقدك وتجعله يعرف ما فعلته كنتيجة للتقييمات التي حصلت عليها.

لكي تختبر رد فعلك على التقييمات الشخصية التي تحصل عليها، تخيل المواقف التالية وضع علامة أمام رد الفعل الذي ستميل إليه كما هو مبين فيما سبق من ١ إلى ٥. وفي كل من تلك المواقف، تخيل أنك تعرف من داخلك أن هؤلاء الأشخاص على صواب فيما يقولون عنك، بالرغم من أنهم قد لا يكونون هم أنفسهم أشخاصًا مثاليين.

- يشكو صديق عزيز عليك أنك لم تعد متاحًا على الإطلاق لقضاء وقت معه.
- ينتقدك زميلك في العمل بسبب عدم وفائك بوعدك له في القيام بشيء ما.
- يخبرك رئيسك في العمل أنك تصل متأخرًا في اجتماعات الموظفين وهذا يتسبب في مشكلات لجميع الحاضرين.
- يخبرك أطفالك أنك دائمًا ما تنتقدهم. وهم يسألونك: "هل لم تعد تحبنا؟".
- يشكو أحد أفراد أسرتك أنك دائمًا ما تتسبب في بعثرة الأشياء في دورة المياه ويضطر هو إلى ترتيبها.
- لقد تأخرت في الوصول وأنت على موعد مع زميل لك. يقول زميلك في العمل شيئًا سلبيًا يتعلق بذلك التأخير بالرغم من أنه كثيرًا ما يتأخر ويجعلك تنتظره.

- يخبرك صديق ما أنك ثرثار وتحاول دائمًا الهيمنة على الحديث وخاصةً في الحفلات.
- يجعلك موظفو شركتك تعرف من خلال تقييمات مجهولة المصدر أنهم يعتقدون أن أسلوبك في الإدارة لا يرضون عنه كليةً.

### أسئلة للمناقشة

- كيف يستطيع الأشخاص في مؤسستك الاستفادة من التقييمات التي حصلوا عليها من بعضهم البعض باعتبارها أساسًا للتطور والتحسن على المستوى الشخصي؟
- ما مقدار الطاقة التي تستنفد عن طريق صراعات الموظفين بسبب أن الناس لا يشعرون بالراحة عند التعامل مع الانتقادات الشخصية؟ ماذا يمكن القيام به من أجل تغيير هذا النموذج؟
- ما الذي تحتاج إليه كي تجعل ثقافة مؤسستك واحدة من تلك الثقافات التي يكون فيها الأشخاص على استعداد لتقديم اعتذار؟

## الفصل الثاني عشر

# منح الهدايا عند طرح الشكاوى



إذا اعتاد كل شخص أن يطلب الحصول على منتجات وخدمة ذات جودة جيدة، ففي الغالب سنحصل على جودة أعلى. فلماذا يجدر بشركة ما تحسين الخدمة التي تقدمها إذا لم تحصل على تقييمات تفيد بأن هناك عيبًا ما؟ وربما تقول: "لكن ماذا لو أن الأمر مجرد أنني شخص من الصعب إرضاؤه؟ وربما كانت أذواقي غريبة وغير مألوفة"، أو "ما الحق الذي أمتلكه لكي أطرح شكاوى عندما يبذلون أقصى جهودهم؟"، أو "أنا على يقين أنهم بشر مثلي وأنا أحيانًا أرتكب أخطاء". قد يكون ذلك كله صحيحًا. ومع ذلك، لا يعني هذا الأمر أنه لا ينبغي أن تقدم تقييمات لتساعد المؤسسات في تقديم خدمة أفضل لك.

نحن على دراية أن هناك حركة قوية نسبيًا تهدف إلى تكوين عالم خالٍ من الشكاوى. وكان مفاد تلك الحركة أنه لو توقفنا جميعًا عن النواح والشكوى، سيكون العالم مكانًا أفضل لنعيش فيه. بالإضافة إلى ذلك، يحث مؤسس تلك الحركة الناس على شراء واحدة من أساوره الأرجوانية اللون. وفي كل مرة تطرح شكوى بشأن شيء ما (جهرًا)، فإنك ستنقل السوار إلى الرسغ الآخر. إن الهدف هنا من شراء هذا السوار هو أن يرتديه الفرد لمدة واحد وعشرين

يومًا متتاليًا دون الحاجة إلى نقله إلى الرسغ الآخر. وفي تلك الأثناء من إعادة كتابة الكتاب الذي يتناول تلك الحركة، قام ما يقرب من ٥ ملايين شخص بشراء أساور من الموقع الإليكتروني الخاص بمؤسس تلك الحركة. إن جزءًا من فلسفة تلك الحركة يتمثل في أن طرح الشكاوى نادرًا ما يجدي نفعًا. وربما تكون تلك الفلسفة هي ما نحتاج إلى تغييرها. فلا شك أن كثيرًا من الشكاوى التي يطرحها معظمنا في حياتنا الشخصية لا تثمر بالفعل عن الكثير. ولكننا نتحدث عن شيء مختلف هنا. فنحن نناقش تكوين عالم أفضل نعيش فيه كنتيجة للتعبير عن آرائنا.

إذا لم تكن راضيًا بسبب أن منتج أو خدمة ما لم تتوافق مع احتياجاتك، فمن الممكن ألا تقول شيئًا وتنصرف من الشركة وتذهب إلى أخرى منافسة. وبالفعل هذا ما يفعله معظم العملاء. ولكننا هنا نقول إنه عند قيامك بهذا الأمر، فإنك تصبح غير عادل تجاه الشركة الأولى. كيف لشركة أن تعرف الطريقة التي ترضيك بها إذا لم تمنحها فرصة لمعرفة ما حدث؟ أليست فكرة جيدة أن تمنح الأشخاص الذين يعملون عادةً لساعات طويلة فرصة ثانية لتصحيح الخطأ الذي حدث لنا؟ هل ستحب أنت شخصيًا الحصول على مثل تلك الفرصة إذا كنت في موقفهم؟ بناءً عليه، إذا كانت التقييمات التي تقدمها لمؤسسة تشتري منها باستمرار ستمكنها من تحسين الخدمة التي تقدمها، فإنك بذلك تجعلها مؤسسة أقوى. ومن ثم، تستطيع تلك الشركة تقديم خدمة أفضل لك على مدار الفترة التي تتعامل فيها معها.

انظر إلى طرح الشكاوى على أنه تقييمات بناءة ومثمرة. ومثلما يجب على الشركات تغيير مواقفها تجاه الشكاوى، يجب على المستهلكين أيضًا تغيير الطريقة التي يفكرون بها عن الشكاوى. انظر إليها باعتبارها هدايا - وقم بتغليفها بطريقة جميلة.

## طرح الشكاوى وآثاره الإيجابية

يقدر معظم مقدمي الخدمة لهجة الصوت التي تتميز بالاحترافية وعدم إلقاء اللوم عند التعامل مع الشكاوى التي يتلقونها من العملاء. فإذا لم يكونوا إيجابيين في رد فعلهم عندما تفعل كل ما هو ممكن كي تظل مهذبًا وهم لا يزالون لا يقدمون لك يد المساعدة، حنيئذٍ اعقد صفقاتك التجارية مع شركة أخرى. وتأكد أن تخبرهم أنك لن تعود ثانيةً. ذلك لأن كل مرة نرى فيها خدمة سيئة ولا نقول شيئًا عن ذلك الأمر، فإننا بذلك نشجع الشركة بشكل غير مباشر على استمرارها في هذا المستوى نفسه من الخدمة. وإليك بعض الأمثلة:

- كل مرة نذهب فيها إلى أحد متاجر البيع بالتجزئة والذي لا يتوفر فيه أي موظفين لمساعدتنا لأن لديهم محادثات خاصة متجاهلين بذلك العملاء ولم نقل أي شيء عن هذا الأمر، فإننا بذلك نشجع على هذا السلوك. وإذا ذهب هؤلاء الموظفين للعمل في مكان آخر، فإنهم بلا شك سيستمرون في السلوك نفسه والذي يعد مشكلة شائعة في متاجر البيع بالتجزئة. ففي أحد استطلاعات الرأي، قال ٦٥ ٪ من المتسوقين الذين أجري عليهم الاستطلاع إنه في الستة أشهر السابقة قد حاولوا شراء منتج ما في أحد متاجر البيع بالتجزئة ولكنهم لم

يقوموا بذلك وانصرفوا بسبب أن الموظفين لم يكونوا متاحين لتقديم الخدمة لهم.

- كل مرة نقف فيها في صف طويل في متجر بقالة بسبب عدم وجود موظفين على آلات تسجيل النقد الإضافية ولا نوضح هذا الأمر، فإننا بذلك نمكن المديرين من تصديق أنهم يستطيعون إنجاح الأمر بتلك الخدمة السيئة التي يقدمونها.
- كل مرة يتم فيها تحويلنا من قسم لآخر دون تقديم المساعدة لنا مع عدم توضيح ذلك، فإننا بذلك نسمح للشركة بعدم تحسين وسائل الاتصال الداخلية لديها.
- كل مرة نذهب فيها إلى مطعم يزداد فيه الحجز عن الأماكن المتاحة ونضطر إلى الانتظار لمدة ثلاثين دقيقة من أجل المائدة التي قمنا بحجزها مع عدم مناقشة هذا الأمر، فإن الأشخاص الذين يتناولون الغداء يجعلون أصحاب المطعم يصدقون أن ذلك تصرف مقبول. وتقوم بعض المطاعم بهذا الأمر عمدًا حتى يذهب الأشخاص الذين ينتظرون المائدة التي حجزوها إلى قسم المشروبات لتناول شراب ما.
- كل مرة نتلقى فيها خدمة سيئة في حمل الأمتعة في فندق ما ويمد فيها خادم الفندق يده للحصول على بقشيش ونقوم بإعطائه، فإننا بذلك نخبر خادم الفندق إن البقشيش الذي حصل عليه لا يرتبط بأسلوب الخدمة ولكنه مطلب أساسي.

- كل مرة يقدم فيها المطعم لنا طعامًا تزداد فيه نسبة الملح أو مطهيًا بدرجة كبيرة أو أنه لم يتم طهوه جيدًا أو ما شابه ولم نقل أي شيء عن هذا الأمر، فإن المطعم لا يحظى بفرصة لمعرفة أن الطعام الذي يقدمه سيئ أو أن الطاهي الجديد لا يحسن عمله.
- كل مرة تتأخر فيها شركة الائتمان في إرسال فاتورة الحساب الخاصة بنا وبالكاد وتترك لنا وقتًا لنقوم بالسداد دون أن نتكبد غرامات تأخير ولم نهدد بإنهاء تعاقدنا معها إذا استمر هذا التصرف، فإننا نسمح للشركة بتصديق أن تلك السياسة المخادعة التي تتبناها جيدة.
- كل مرة نسمح فيها لمكتب البريد بتوصيل الطرود متأخرًا ونقوم فقط بالتذمر داخلنا ولا نقول شيئًا إلى سعاة البريد، فإننا بذلك نمكن خدمات توصيل البريد حول العالم من الاستمرار في تلك المستويات المتدنية. بالإضافة إلى ذلك، فمع المنافسة التي تواجهها مكاتب البريد، لا يعد ذلك هدية بالنسبة لها.

من ثم، لا تشعر بالحرج. ولكن عبر عما بداخلك. أو اكتب خطابًا إذا كان يصعب عليك للغاية قول شيء ما. وإذا اتبعت الاقتراحات التالية، فإنك تستطيع أن تطرح الشكاوى مع الشعور بأقل درجة من عدم الراحة الشخصية بالإضافة إلى زيادة عدد الفرص لتحصل على ما تريد - أو على الأقل لتساعد في تحسين الخدمة للشخص الذي يأتي بعدك.

## سبع خطوات لطرح الشكاوى بفاعلية

إنك لست بحاجة إلى اتباع الخطوات السبع التالية بهذا الترتيب. ومع ذلك، عندما تتبع هذه الخطوات فإنها سوف تساعدك في الحصول على ما تريد دون أن

تصبح عميلاً متذمرًا عند تطبيق الأساليب التي تمت مناقشتها في هـذا الكتـاب عليك، وهي كما يلي الوضوح

١- الوضوح بشأن الأمر محل الشكوى

٢- التأدب عند عرض الشكوى

٣- التحديد والواقعية

٤- وصف التكلفة المتكبدة وما هو متوقع الحصول عليه

٥- تقديم اقتراحات بناءة

٦- توجيه الشكر لمن يقدم المساعدة

٧- منح المؤسسة فرصة أخرى

## الوضوح بشأن الأمر محل الشكوى

إن منح هدية لشخص ما عادةً ما يتطلب بذل بعض الجهد. حيث تحتاج إلى شراء الهدية ثم تقوم بتغليفها وفي النهاية توصيلها إلى الشخص المراد. والـشيء نفسه ينطبق على التقييمات. حيث تحتـاج إلى إيجـاد الـشخص المناسـب لطـرح الشكوى عليه وأن تكون على استعداد لإعادة سرد الحدث الذي ربما قد يكون مؤلمًا بالنسبة لك. وبشكل عام، تضطر إلى القيام بـذلك أمـام شـخص واقـف أمامك مباشرةً - إذا كنت تقرر عدم كتابة خطاب شكوى. ونتيجة لذلك، فإنها لفكرة جيدة أن تكون واضحًا بشأن الشكوى التي تطرحها. اسأل نفسك "لماذا أقوم بطرح شكوى؟ لماذا أمنح هؤلاء الأشخاص هدية؟ هل لكي أنفـس عـن غضبي؟ هل ليتم إصلاح شيء ما؟ هل لأستبدل المنتج بآخر أم لأسـترد المبلـغ

الذي دفعته؟ هل لكي أتأكد أن ذلك الأمر لن يحدث ثانيةً؟ هل لأوضح لهم مدى ذكائي؟".

إننا نشعر بالتذمر معظم الوقت بسبب ما حصلنا عليه من منتج أو خدمة أو بسبب الطريقة التي قدمت بها الخدمة إلينا. ولكننا لا نشعر بالتذمر من مقدم الخدمة. لذا، اجعل ملاحظاتك موجهة إلى المنتج أو الخدمة - ولا تجعلها موجهة إلى الشخص نفسه. ففي اللحظة التي تهاجم فيها الأشخاص الذين يحاولون تقديم المساعدة لك، سيتخذون في أغلب الأمر موقفًا دفاعيًا عن أنفسهم. كما أنهم لا يميلون إلى منحك فرصة للتحدث دون انتقادك أو عرض شيء إضافي عليك، حتى وإن لم يظهروا ذلك لك. وهذا الأمر ليس في صالحك.

إذا كان سيساعدك تذكير نفسك، من الممكن أن تقول: "إنني لا أشعر بالغضب منك" أو "أعرف أن ذلك ليس خطأ منك، ولكنني غاضبًا من الانتظار لمدة ساعة على الهاتف مع عدم قول أي شيء". وسوف يكون لدى معظم مقدمي الخدمة رحابة صدر بشكل أكبر لسماع ما تحتاج إلى قوله إذا جعلتهم يعرفون أنك لست متذمرًا منهم. ولكي تتجنب أن يأخذ مقدم الخدمة الأمر بشكل شخصي، فدائمًا ما يساعد أن تحتفظ بصورة واضحة تمامًا بشأن ما تريد. عندما تقوم بذلك، فإنك تجعل عقلك الواعي يركز على هدفك وستقل احتمالية أن تندفع وراء مشاعرك المشوشة. عبر عن شكواك على الفور. ففي كثير من المرات يخبر الناس أنفسهم أنهم سوف يقومون بطرح شكوى عندما يعودون إلى المنزل عن طريق الاتصال هاتفيًا أو عن طريق كتابة خطاب. ولكن معظمنا لا يقوم بذلك.

إنك لست بحاجة إلى أن تقول: "لدي شكوى." فإذا كانت تلك العبارة ستؤثر فيك، ربما قد يتأوه جزء صغير داخلك ويتساءل عن نوع المشكلة التي تعرضت لها للتو. لذا، من الممكن أن تبدأ شكواك عن طريق توجيه سؤال: "معذرةً، هل هناك وسيلة أفضل ممكنة للقيام بذلك؟". ففي اللحظة التي نوجه فيها أسئلة مثل ذلك السؤال، فإننا نبدأ في بناء شراكات. ويذكرنا "برنارد هيل" نائب رئيس هيئة التنمية البشرية والتموين في إحدى الشركات قائلاً: "تعد التقييمات مهمة بصفة خاصة في بناء شراكات. حيث يحتاج الناس إلى تبادل الثقة بين بعضهم البعض بشكل كافٍ لكي يتحدثوا عن الأمور التي لا يرضون عنها".

امنح الشخص الذي تتحدث معه فرصة لحل الشكوى التي طرحتها عليه، إلا إذا كنت تعرف من واقع تجاربك في الماضي أن الطريقة الوحيدة للحصول على المساعدة هي طلب التحدث مع مشرف أو مدير. ففي تلك الأيام، يتم تفويض معظم الموظفين الذين يتعاملون مع العملاء مباشرةً للتعامل مع الشكاوى البسيطة المتكررة. بالإضافة إلى ذلك، فإنك إذا طلبت على الفور مقابلة المدير، قد ينتهي الأمر بك إلى إزعاج المدير والشخص الذي بدأت التحدث معه، والذي يشعر الآن بالازدراء نتيجة أنك لم تفكر أنه قادر على تقديم المساعدة لك.

فكر جيدًا في الحقوق التي تمتلكها في هذا الموقف الذي تعرضت له. وربما قد لا تمتلك أي حق فيها عدا القوة التي تمتلكها باعتبارك عميلاً من حقه الانصراف من الشركة. بالرغم من ذلك، ففي كثير من المواقف يمتلك العملاء

بعض الحقوق. على سبيل المثال، تضطر شركات الخطوط الجوية إلى تعويضك بطريقة ما إذا قامت بنقلك إلى رحلة جوية متأخرة كنتيجة لقيامها بزيادة الحجوزات أكثر من المقاعد المتاحة. كذلك، إذا قمت بالتأكيد على حجز غرفة في أحد الفنادق، فإن الفندق ملزم بأن يؤكد عليك أنك ستحصل على الأقل على غرفة مثيلة في فندق قريب. وإذا كنت تعتقد أنك ربما تحتاج إلى التفاوض مع الشركة، حدد أدنى تعويض تكون على استعداد لتقبله.

## التأدب عند عرض الشكوى

من الممكن أن يجدي نفعًا إذا أحضرت الهدية إلى الشركة بطريقة ودية وهادئة. وهناك بعض الناس الذين يجدون نفعًا في البدء بقول شيء إيجابي والذي من الممكن أيضًا أن يساعدك في الحفاظ على هدوئك وذكر بعض الحقائق عن تعاملاتك التجارية مع تلك المؤسسة. "لقد حصلت دائمًا على خدمة جيدة من شركتكم وقد حدث هذا الأمر الآن"، أو "لقد كنت عميلاً مخلصًا وأدين بالرضا والولاء تجاه شركتكم لمدة عشر سنوات، ولكنني تعرضت لمشكلة اليوم"، أو "عادةً ما أتلقى خدمة جيدة في شركتكم. ولكن الأمر يختلف اليوم."

تعرضت المؤلفة ذات مرة لمشكلة كبيرة تتعلق بجهاز الكمبيوتر المحمول الخاص بها من نوع Apple. وقد تسببت تلك المشكلة في حزنها الشديد أثناء وجودها في رحلة دولية كبرى وحاولت إصلاح جهاز الكمبيوتر أثناء وجودها في أيرلندا. قضت المؤلفة ساعات على الهاتف مع شركة Apple وكانت تتصل هاتفيًا من الخارج ولكن لم يجِد الأمر نفعًا. وعندما عادت إلى الولايات المتحدة،

أرسلت جهاز الكمبيوتر إلى الشركة لكي يتم إصلاحه. ولكنه عاد إليها ولا يزال غير صالح للاستخدام. لسوء الحظ، كانت المشكلة تحدث على فترات متقطعة. وكانت المؤلفة ترتب للمغادرة إلى رحلة أخرى طويلة ولم يبقَ أمامها سوى بضعة أيام. لذا، لم تكن لديها فرصة لأخذ جهاز الكمبيوتر إلى أحد مراكز الصيانة التابعة لشركة Apple أو إرساله إلى الشركة حتى يتم إصلاحه. ومن الجدير بالذكر أن المؤلفة كانت من أشد المعجبين بأجهزة الكمبيوتر من نوع Apple. فقد كانت من أوائل من يحرصون على اقتناء كل شيء تقوم الشركة ببيعه وتحكي قصصًا رائعة عن الشركة. كما أنها دائمًا ما كانت تتباهى بعرض جهاز الكمبيوتر Apple الخاص بها في أي مكان توجد فيه.

في النهاية، تم تحويل المؤلفة إلى أحد المتخصصين في هذا المنتج. وقد سمعها تحكي القصة نفسها التي حكاها الناس عدة مرات من قبل للموظفين في مركز الاتصال التابع لشركة Apple والذين كانوا يوصون فقط إما بإعادة تحميل كل شيء ثانيةً (وقد جرب هذا الأمر ثلاث مرات بلا جدوى) أو بإرسال جهاز الكمبيوتر إلى الشركة. ولم يبدُ أن هناك أحدًا مهتمًا أن المؤلفة تحتاج إلى جهاز كمبيوتر من أجل جولتها التي ستناقش فيها شيئًا ما على الجهاز. ولم يعرض عليها هذا المتخصص أي شيء سوى نفس الحلول السخيفة. ونظرًا لأن المشكلة كانت تحدث بصورة متقطعة، كانت هناك فرص قليلة أمام فريق الصيانة لاكتشاف المشكلة وبالتالي إصلاح الجهاز.

في تلك الأثناء، كانت المؤلفة هادئة للغاية. ثم قالت بعد ذلك بلهجة حزن عميق في صوتها: "إنني غاية في الإحباط من شركة Apple . فقد كنت واحدة من أكبر المولعين بمنتجات الشركة. وربما قد تسببت في بيع الكثير من أجهزة Apple للشركة أكثر مما قد يستطيع أي منا حتى تخيله. فقد كنت أستخدم فقط أجهزة Apple. بالإضافة إلى ذلك، لقد زودت مكتبي بأكمله بأجهزة Apple في الوقت الذي كانت فيه منتجات الشركة أفضل المنتجات جودةً في السوق أو كان هناك ما هو أفضل منها. والآن أنا في أمس الحاجة إلى شيء ما منكم وأنتم غير مستعدين لتقديم يد العون لي". أنهت المؤلفة حديثها بقولها: "إنني أشعر بشرخ كبير في ولائي تجاه شركة Apple. كما أنني لا أعرف ما إذا كنت سأستطيع الاستمرار في التعامل مع الشركة أم لا، إذا كنتم غير مستعدين لمساعدتي".

عقب تلك المقولة صمت طويل من جانب المتخصص في منتجات شركة Apple. وفي النهاية قال هذا الرجل: "أنتِ على صواب. سوف أرتب لكِ إرسال جهاز كمبيوتر جديد على الفور. احتفظي بالجهاز الذي لديك حتى يصل الجهاز الجديد بحيث يمكنك نقل جميع مستنداتك عليه، ثم أرسلي بعد ذلك الجهاز غير الصالح للاستخدام إلينا".

من الأفضل أن تتجنب الملاحظات الساخرة في حديثك. فكل ما تسفر عنه هو أنها تزيد فقط من دفاع الآخرين عن أنفسهم. وهذا ليس هو الموقف الذي تريد أن يتخذه الناس أثناء محاولتك العثور عليهم لتقديم المساعدة لك. على سبيل المثال، عندما تقول لمقدم الخدمة: "هل تسيئون دائمًا إلى ضيوفكم؟"، ربما

سيثير ذلك عدم مبالاة من مقدم الخدمة. وفي الغالب، سيكون موقف مقدم الخدمة هو أن يرد الإهانة لك ولكنه لم ينصح بالقيام بهذا التصرف. من الممكن أن تحصل على حل لمشكلتك ولكن لن يقوم هذا الشخص بأي شيء إضافي من أجلك. وتذكر أنك تريد الحصول على خدمة ولا ترغب في الانتقام.

في بعض الأحيان، تساعد روح الدعابة عندما تكون في حاجة إلى الحصول على شيء ما. فمثلاً، بابتسامة عريضة سألنا مقدمي الخدمة الذين أنكروا مطلبًا لنا ماذا كانوا سيفعلون لو طلبت ملكة إنجلترا الشيء نفسه الذي طلبناه منهم. وعمومًا ما يبتسمون ويقولون: "حسنًا، نعم، بالنسبة للملكة ربما قد وافقنا على هذا المطلب". ونرد على ذلك بابتسامة عريضة أخرى ونقول: "إن الملكة غير موجودة هنا، لذا ماذا لو اتخذت مكانها؟". ومن ثم، نحصل على الكثير من المطالب بهذه الطريقة.

ساعد مقدمي الخدمة كي يساعدوك. وضح الأسباب في أنهم لو قدموا لك يد المساعدة، فإن ذلك يكون في صالحهم. ففي أغلب الحالات، يريد مقدمو الخدمة تقديم يد العون لك. وعلى الأقل، يمكنك أن تهيأهم في حالة مزاجية يكونون فيها على استعداد للقيام بشيء إضافي من أجلك. ولكنك إذا رأيت بوضوح أنه لن يتم القيام بشيء وأنك قمت بإنهاء تعاملك مع الشركة التي يعملون فيها، أخبرهم أنك لن تعود للشركة ثانيةً. وإذا كنت تنوي كتابة خطاب إلى رئيس الشركة، أخبرهم بذلك أيضًا. ففي بعض الأحيان، ستفسح عبارة من هذا النوع مساحة للتفاوض معهم. بالرغم من ذلك، ليست فكرة جيدة أن توجه للموظفين تهديدات

كاذبة. بالإضافة إلى ذلك، ربما تؤدي كتابة هذا الخطاب إلى إنهاء تعاملك مع تلك المؤسسة.

لقد أصبح الكثير من العملاء يكتبون خطاباتهم بطريقة معقدة جدًا. ومن السيئ أن بعض العملاء يستعينون بالكتب للتعرف على كيفية الإساءة للشركات في خطابات الشكاوى. ويتناول أحد الكتب التي تم إصدارها مؤخرًا موضوع كيفية كتابة خطابات الشكاوى. ويتضمن هذا الكتاب كثيرًا من الخطابات التي ذكرت على سبيل المثال وهو يستعرض منهجًا مكونًا من عدة خطوات بهدف الحصول على نتائج من كتابة خطابات الشكاوى. يخبر مؤلفو هذا الكتاب قراءهم بالشخص الذي يكتبون إليه خطاب الشكوى (رئيس الشركة) وعن كيفية الحصول على اسم وعنوان المدير التنفيذي للشركة وكيفية وضع ضغط على الشركة عن طريق التهديد بإرسال نسخ من الخطاب إلى الوكالات العامة أو إلى الجرائد. هذا بالإضافة إلى كيفية إظهار براعة الشخص في كتابته للخطاب بحيث لا يكشف كل أوراقه في الجولة الأولى.

## التحديد والواقعية

لا تبالغ؛ حيث إنك إذا بدأت الشكوى التي تريد طرحها بأنها من أغرب الأشياء التي حدثت لك، فمن الصعب على مقدم الخدمة ألا يعتقد أنك تعاني إلى حد ما من حالة هستيرية. وضح بدقة قدر المستطاع ما حدث [illegible]. واستعرض الحقائق التي تذكرها بطريقة مباشرة وبالترتيب. وإذا كنت تنوي التنقل بين التفاصيل كثيرًا في سردك للقصة، دوِّن بعض الملاحظات مقدمًا واتبعها بعد ذلك.

## وصف التكلفة المتكبدة وما هو متوقع الحصول عليه

قد تكون التكلفة التي تتكبدها مادية أو معنوية أو قد تتمثل في ضياع بعض الوقت. وليس من الضرورة أن تطلب تعويضًا، ولكن من المهم أن تجعل الناس يعرفون كيف تأثرت بتلك المشكلة. اجعل مقدمي الخدمة يعرفون ما يتطلبه الأمر من أجل إرضائك. وليس بالضرورة أن تحصل على ما تريده تحديدًا. بالرغم من ذلك، فإنك إذا بالغت في توضيح حالتك، من المحتمل أن تقوم المؤسسة فقط بطردك منها. لذا، كن واقعيًا فيما تتوقع الحصول عليه. ضع نفسك في نفس مكان مقدم الخدمة، وتخيل ما ستكون على استعداد لتقوم به من أجل شخص مثلك. وإذا كنت تتوقع القيام بشيء ما في خلال وقت معين، وضح آخر موعد لديك. علاوةً على ذلك، إذا كنت ستعود لتطلب حلاً لشكواك، تأكد أن تحصل على أسماء الأشخاص الذين تحدثت معهم. حيث سيظهر معظم الناس المزيد من الاهتمام في تعاملهم معك، إذا عرفوا أنك تقوم بتدوين أسمائهم.

## تقديم اقتراحات بناءة

ربما قد يكون لديك قليل من الأفكار الجيدة والتي تستطيع هذه الشركة أن تجربها، بحيث لا يحدث هذا الموقف الذي تعرضت له ثانيةً. أكد على الشخص الذي تحدثت معه أن يقوم بعرض تلك المعلومات إلى مديره في الشركة أو إلى اللجنة الداخلية التي تخاطب الأمور المتعلقة بالجودة.

## توجيه الشكر لمن يقدم المساعدة

إنك تتبادل الخدمات مع مقدم الخدمة، لذا فمن المناسب أن تعبر عن شكرك. اخبر مقدم الخدمة عن مدى تقديرك لما قام به من أجلك. حيث يساعد ذلك في تعزيز سلوك الشخص في تقديمه المساعدة لك. وإذا كنت ستعود وتعقد صفقات إضافية مع الشركة، اخبر الشخص بذلك أيضًا. فتلك العبارات جميعها تدعم فكرة أن الشكوى هدية.

### منح المؤسسة فرصة أخرى

باعتبار أننا نعمل في عالم التجارة، فربما نتحدث بلسان معظم الشركات عندما نقول إن هدفنا هو أن نلبي احتياجات عملائنا. لكننا نفشل في بعض الأحيان في تحقيق ذلك الهدف. وعندما يحدث ذلك الأمر، فإننا نأمل بالتأكيد أن يمنحنا عملاؤنا فرصة لعلاج المشكلة وأن يمنحونا فرصة أخرى. اكتب خطابًا إلى المؤسسة إذا قامت بعلاج مشكلة ما على نحو ممتاز من أجلك. حيث يساعد ذلك في تعزيز فكرة أن الحل الفعال للشكاوى يعد وسيلة جيدة لترسيخ العلاقات مع العملاء.

## اختيار جانب النشطاء

يرتبط سلوك العملاء النشطاء بالذهاب إلى طرف ثالث من أجل الحصول على مساعدة فيما لديهم من شكوى. إليك بعض الأفكار التي من الممكن أن تساعدك في هذا الصدد:

- إذا عملت مع شخص وسيط، اذهب إليه. على سبيل المثال، اتصل بوكالة السفريات التي تتعامل معها إذا كانت لديك مشكلة ترتبط بالسفر. ففي بعض الأحيان، ستتمتع وكالة السفريات بسلطة أكبر منك. مثلاً، إذا قمت بشراء تذكرة طيران من وكالة Expedia، فمن الممكن أن تقوم Expedia بحل المشكلة التي تتعلق بسفرك بشكل أفضل من شركات الخطوط الجوية نفسها.
- اتصل بمكتب تحسين وتسهيل الأعمال التجارية التابع لك. ربما قد لا يستطيع هذا المكتب مساعدتك مباشرةً، ولكنه سيتابع التطورات ويستطيع أن يحذر الأشخاص الآخرين.
- ادخل على جهاز الكمبيوتر الخاص بك وابحث على Google على أسماء وعناوين الهيئات الرقابية الحكومية التي تستطيع مساعدتك. على سبيل المثال، تمتلك كل ولاية من الولايات المتحدة لجان رقابية تأمينية. وبإمكان تلك اللجان أن تقدم لك المساعدة. بالإضافة إلى ذلك، تستطيع هيئة النقل التابعة للولايات المتحدة مساعدتك فيما يتعلق بالشكاوى التي ترتبط بالنقل الجوي.
- اتصل بمكتب النائب العام التابع لك، إذا كنت تعتقد أن هناك بعض القوانين التي ربما تم انتهاكها.
- ادخل على الويب وانشر رسائل على بعض مواقع الويب التي تتناول الشكاوى لكي تحذر الأشخاص الآخرين من المشكلات التي تعرضت

لها. وربما تحصل على نصيحة من أحد القراء الذي تعرض لمشكلة مماثلة وقام بحلها.

- اكتب خطابًا إلى الجريدة التابعة للمنطقة التي تعيش فيها أو إلى مجلة تهتم بالمجال الذي تعمل فيه.

إذا قمت بطرح ما لديك من شكاوى بفاعلية، فإننا نأمل ألا تكون هناك حاجة إلى اتخاذ سلوك النشطاء. وعند حدوث ذلك، تكون قد فزت بشيء ما - وكذلك المؤسسة. وهذا الشيء نستطيع جميعنا أن نعمل على تحقيقه.

## أسئلة للمناقشة

- كيف يمكنك تقديم تقييمات إلى زملائك في العمل بطريقة تجعلك تحافظ على علاقات عمل قوية وفعالة؟
- ما جميع الوسائل التي تستخدمونها حاليًا في تقديم تقييمات إلى بعضكم البعض داخل المؤسسة؟ وكيف يمكنكم تحسين تلك الوسائل؟

# خاتمـــة

## التطلع إلى المستقبل

مما لا شك فيه أن تاريخ التعامل مع الشكاوى على مدار العشرين عام الماضية سيؤثر كثيرًا في كيفية التعامل معها في المستقبل. وتشير الأعداد الضخمة من الأبحاث التي أجريت على الشكاوى إلى حقائق أساسية لم تتغير كثيرًا في العقدين الماضيين. ومن المحتمل ألا تتغير كثيرًا إلا إذا حدث تغير جوهري في طريقة التفكير السائدة عند الناس تجاه الشكاوى. كمثال واضح على ذلك، لم تشهد النسبة المحدودة من الردود على الشكاوى المكتوبة (حوالي ٥٠٪) تغيرًا على مدار عقدين. بالرغم من ذلك، من الممكن أن تتغير تلك النسبة بسهولة.

ينبغي أن نسأل أنفسنا لماذا لا تتغير نماذج السلوك عند كل من المؤسسات والعملاء وتظل كما هي. فلا سبب يجعل العملاء لا يطرحون الشكاوى بشكل أكبر مما يقومون به. ولا سبب يجعل المؤسسات لا ترد بطريقة أفضل على الشكاوى التي تطرح عليها. وسيستفيد الجميع إذا ما حدث ذلك. حيث ستقوم المؤسسات بتحسين جودة منتجاتها، وستحتفظ بأعداد أكبر من عملائها الذين يدينون بالولاء تجاهها. بالإضافة إلى ذلك، يستطيع العملاء شراء المنتجات وهم على يقين أكبر أنهم سوف يحصلون على ما وعدوا به.

من الواضح أن الإجابة عن هذا السؤال ترتبط بحقيقة أن الناس ببساطة لا يحبون التقييمات السلبية. وهذا هو مستقبلنا الذي قدر لنا حتى تتغير طريقة التفكير الراسخة تلك التي يتبناها الناس عن الشكاوى. على الجانب الآخر،

إننا نرى بعض المواقف التي تتميز بالمرونة عند بعض النـاس تجـاه الـشكاوى. وفي واقع الأمر، يستخدم كثير من الناس عنوان هذا الكتاب في وصف المـنهج الذي يتبنونه في تعاملهم مع الشكاوى. ويعد ذلك بداية جيدة.

بالرغم من ذلك، فلكي تقـوم بـبعض التغـيرات الجوهريـة في الـسوق بأكملها، فالأمر سـيتطلب أكثـر مـن تلـك التغـيرات في بعـض الـشركات وبعض المجالات. علاوةً على ذلك، يبدأ التعامـل بفاعليـة مـع الـشكاوى بتقدير فكرة أن لا مؤسسات دون عملاء. مثل تلـك العبـارة مـن الـسهل للغاية قولها وسوف تشعر معظم الـشركات بالـذعر عنـدما يـتم تـصنيفها كواحدة من تلك الشركات التي تعتقد عكس ذلك. لكن عنـدما تنظـر إلى الطريقة التي تتعامـل بهـا تلـك الـشركات مـع العمـلاء الـذين يطرحـون الشكاوى، يتضح لك من تصرفاتها أنها تعتقد بالفعل عكس ذلك. ولـيس بالضرورة أن تكون تلك هي الحالـة، كـما يتـضح مـن واقـع أن عـددًا مـن المؤسسات تحسن بالتأكيد من الرد على تقييمات عملائها لها. حتى أن هنـاك بعض القطاعات بأكملها تعد أفضل من غيرها في ردها على العملاء. ومـن المحتمل أننا سوف نشهد في المستقبل خطًا فاصلاً بين مجموعـة مختـارة مـن الشركات التي تتميز بعلامة تجارية قوية والتي تدور بينهـا وبـين عملائهـا محادثات حقيقية وتلك الشركات التي لا تقوم بذلك.

يبدأ التغير بالإيمان بفكرة أن التقييمات ليست شيئًا نخشاه. ففي الواقع، تعد التقييمات أكبر هدية قد نحصل عليها من السوق سواء أكانت تلـك التقيـيمات إيجابية أم سلبية. وبمجرد أن ترسخ طريقة التفكير تلـك في الأذهـان ويعـرف

الموظفون أن رؤساءهم في العمل يعملون من هذا المنظور، فمن السهل إلى حد ما جعل هؤلاء الموظفين يردون بطريقة مناسبة على العملاء. ويعد ذلك نقطة بداية ممتازة.

انطلاقًا من هذا الأساس، بإمكان الموظفين أن يبدءوا في تعلم الصعوبات التي تواجههم أثناء التعامل مع الشكاوى. وهو يعد موضوعًا معقدًا. وفي حقيقة الأمر، كلما تعلمنا عن هذا الموضوع، كشفنا عن المزيد من الصعوبات التي تواجهنا. ونحن نتنبأ أن التعامل مع الشكاوى في المستقبل سيتم من خلال ردود مخصصة للعملاء. يعني ذلك أن تلك الشركات التي تنظر إلى الشكاوى بالفعل على اعتبار أنها هدايا تتمتع بميزة كبيرة عن تلك المؤسسات التي لا يزال ينصب تركيزها على جذب عملاء جدد بدلاً من العمل على الاحتفاظ بالعملاء الموجودين لديها بالفعل.

إننا نتنبأ أنه في العشر سنوات القادمة سنتعلم كيفية تحديد وتقديم أفضل الحلول من أجل كسب ود كل عميل، تمامًا مثل الكثير من الشركات المصنعة التي أصبحت جيدة للغاية فيما يسمى بإنتاج الجملة على حسب طلب العميل أو مثل المسوقين الذين تعلموا كيف يمنحون العملاء عروضًا تتلاءم تمامًا مع احتياجاتهم أو أهوائهم. ومن المحتمل أن يحدث التقدم نفسه في عملية التعامل مع الشكاوى. ففي واقع الأمر، تستنتج مجموعة من الأبحاث أن ردود فعل العملاء قد لا تكون واحدة تجاه العيوب الموجودة في الخدمة/التخلص من نقاط الضعف. بل هناك حاجة إلى تمكين المؤسسات من تصميم برامج من شأنها التخلص من نقاط الضعف الموجودة في الخدمة. وهي في سبيلها لفعل

ذلك بطريقة عادةً ما ترتبط بتصميم المنتجات، وذلك عن طريـق دمـج المزايـا واستكشاف وسائل مختلفة من أجل إيجاد "أفضل" (أي الأكثر إرضاءً) الحلول بالنسبة للعملاء.

من الأمور المسلم بها أنك كلما قمت بتلبية الاحتياجات الفردية عـلى نحـو أفضل من خلال الحلول التي تبتكرهـا مـن أجـل عملائـك الـذين يطرحـون الشكاوى، زادت احتمالية أن تحتفظ بهؤلاء العملاء وأن تسمع آراءهم عنـدما لا تسير الأمور على ما يرام. وسوف تزيد ثقتهم بك في أنـك سـتفي بوعـودك لهم. كما أنك ستحصل على المزيد من الهدايا، ليس من العملاء المتذمرين ولكن من العملاء الذين يريدون لك الخير نظرًا لأنهـم يريـدون الاحتفـاظ بالعلاقـة التي تربطهم بك.

# الفهـــــرس

**العنــــوان** | **الصفحة**


**تمهيد** ........................ ٧

**مقدمة** ........................ ٩

**الجزء الأول: الشكاوى انعكاس لفكر العميل** ........ ٣٣

**الفصل الأول: استراتيجية الشكوى هدية** ........ ٣٥

سيناريو مختلف بعض الشيء ........................ ٣٦

ما المقصود بالشكوى؟ ........................ ٤٠

أسباب عدم حب الأفراد للشكوى ........................ ٤٢

الاحتفاظ بالعملاء المتذمرين ........................ ٤٦

أمانة التعامل مع العملاء ........................ ٥٠

**الفصل الثاني: حسن التعامل مع الشكاوى مقابل سوء التعامل معها** ... ٥٥

الشكاوى وتحديدها لرغبات العملاء ........................ ٦٠

الشكاوى من أرخص وسائل التسويق ........................ ٦٥

تقدير قيمة العميل وطول فترة التعاملات ........................ ٧١

الخطورة في رسم أهداف لتقليل شكاوى العملاء ........................ ٧٦

أهمية الاطلاع على الشكاوى غير المباشرة.................... ٧٩

الكلام الشفهي وسلوك الشكوى .......................... ٨١

الميل إلى تصديق تزكية الأفراد أكثر من وسائل الترويج........ ٨١

فاعلية التعامل مع الشكاوى وأثرها الإيجابي.................. ٨٤

عدم رضا العملاء وآثاره السلبية........................... ٨٥

الدورة السلبية لسوء التعامل مع الشكاوى .................. ٨٦

**الفصل الثالث: تحقيق الأرباح من الشكاوى.................. ٩٣**

ضرورة الاستماع إلى الشكاوى لتحقيق الأرباح ............... ٩٤

تحديد نقاط الضعف في الخدمة لتحقيق الأرباح.............. ١٠٥

تقدير الشكاوى لتحقيق الأرباح ........................... ١٠٨

الشكاوى عن السوق وأثرها في تحقيق الأرباح .............. ١١٦

تحقيق الأرباح من خلال إقامة علاقات قوية مع العملاء
وزيادة المبيعات ........................................ ١٢٠

تحقيق الأرباح وإدارة الجودة الكلية ........................ ١٢٣

**الفصل الرابع: أسباب عدم طرح شكاوى من معظم العملاء ... ١٢٧**

سوء تعامل الموظفين مع العملاء وأثره في عدم طرحهم للشكاوى.. ١٣١

أسباب عدم طرح الشكاوى من جانب العملاء ............ ١٣٦

عدم معرفة مكان أو كيفية طرح الشكاوى................ ١٤٠

المشاحنات وطرح الشكاوى.......................... ١٤١

عدم اتخاذ الشركات لأي إجراء......................... ١٤٢

الضمانات وطرح الشكاوى............................ ١٤٤

سياسة رضا العميل.................................. ١٤٧

الضمانات الفعالة..................................... ١٤٩

مواصفات الضمان الممتاز............................. ١٥٣

العملاء المخادعون.................................... ١٥٧

صعوبة طرح الشكاوى في العلاقات غير المتكافئة ........... ١٦٠

**الفصل الخامس: ما يدور في ذهن العميل الذي يطرح الشكاوى .. ١٦٧**

إفصاح العملاء غير الراضيين عن مشاعرهم ................ ١٦٨

حساب العملاء غير المتذمرين ضمن إحصائيات الشكاوى .. ١٧١

سلوك طرح الشكاوى في المحيطين الداخلي والخارجي ...... ١٧٤

الشكاوى ومبدأ التبادل ............................... ١٧٩

تكوين شراكات مع العملاء ........................ ٢٩٥

التواصل الشخصي مع العملاء ........................ ٢٩٨

نصائح إضافية للمديرين ........................ ٣٠٠

**الفصل التاسع: الشكاوى المكتوبة والرد عليها ................ ٣٠٣**

الشكاوى المكتوبة: صفارة إنذار ........................ ٣٠٤

رد الشركات على الشكاوى المكتوبة........................ ٣٠٦

السرعة من عوامل النجاح........................ ٣١٠

التقييمات الواردة عبر الويب ........................ ٣١٢

منهج تحويل الشكوى إلى هدية في الشكاوى المكتوبة ......... ٣٢٠

توجيه الشكر للعميل........................ ٣٢٢

جعل العميل على دراية بالإجراءات المتخذة ................ ٣٢٢

الاعتراف بوجهة نظر العميل ........................ ٣٢٣

إضفاء طابع الذاتية على الردود ........................ ٣٢٤

البساطة والتحديد ........................ ٣٢٩

تجاوز توقعات العميل ........................ ٣٣٠

عدم الخوف من التعامل بشكل شخصي مع الأمر ............ ٣٣٢

**الفصل العاشر: نشر الشكاوى على مواقع الويب ............. ٣٣٩**
التفنن والإثارة في الآراء ................................. ٣٤١
مراقبة ما يكتب على الويب ................................ ٣٤٨
عدم الادعاء أو زعم الأقاويل ............................. ٣٥٤
توجيه العملاء إلى موقع الويب الخاص بالشركة ............. ٣٥٧
**الجزء الثالث: تقبل الانتقادات والشكاوى الموجهة بشكل شخصي .. ٣٦٣**
**الفصل الحادي عشر: كيفية التعامل مع التقييمات الشخصية .. ٣٦٥**
التطور من الانتقادات الشخصية ........................... ٣٦٧
تجنب أخذ الانتقاد بشكل شخصي .......................... ٣٧١
التمييز بين النقد البنّاء والهجمات المتعمدة.................. ٣٧٣
الفرق بين الإزعاج وطرح الشكاوى......................... ٣٧٥
منهج تحويل الشكوى إلى هدية في الانتقادات الشخصية ..... ٣٧٨
توجيه الشكر للشخص على التقييمات........................ ٣٧٨
الاعتراف بالخطأ ........................................ ٣٨٠
الاعتذار ................................................ ٣٨١
التعهد بالقيام بشيء ما بشأن الانتقاد وتنفيذ ذلك ........... ٣٨٦

اتخاذ خطوات للتحسن ........................................ ٣٨٧
طلب مساعدة الطرف الآخر في مراقبة التطور الناجم ........ ٣٨٧
اختبار مستوى رد الفعل على الانتقاد الموجه ................ ٣٨٨
**الفصل الثاني عشر: منح الهدايا عند طرح الشكاوى** ......... **٣٩١**
طرح الشكاوى وآثاره الإيجابية ........................... ٣٩٣
سبع خطوات لطرح الشكاوى بفاعلية ...................... ٣٩٥
اختيار جانب النشطاء ......................................... ٤٠٥
**خاتمة: التطلع إلى المستقبل** ............................... **٤٠٩**

# الشكاوى مفتاح النجاح

قَدَّمت الطبعة الأولى من هذا الكتاب مفهومًا جديدًا: ألا وهو أن شكاوى العملاء تعتبر في حد ذاتها تقريرًا تقييميًا مهمًا يمكن للمؤسسات الاستفادة منه في دعم منتجاتها وفي طريقة تقديم الخدمة والتركيز على السوق - بسرعة وبأقل تكلفة. في الحقيقة، تعتبر شكاوى العملاء أفضل الصفقات الرابحة في أبحاث السوق.

ومن خلال الاستعانة بالعديد من الأمثلة المستمدة من الواقع، يوضح مؤلفا هذا الكتاب بدقة كيفية التعامل مع الشكاوى لجلب النفع والفائدة على المؤسسة من جانب وتحقيق الشعور بالرضا للعميل على الجانب الآخر، حتى وإن كنت سترفض طلب العميل. تتضمن النسخة الثانية من هذا الكتاب فصلاً جديداً يتحدث عن تلقي الشكاوى عبر الإنترنت والرد عليها، وفصلاً آخر عن كيفية التعامل مع الشكاوى الموجهة إليك أنت شخصيًا. ثمة جزءٌ آخر من الكتاب يناقش كيفية قلب المواقف لصالحك وكيفية الرد على الشكاوى بطريقة بنَّاءة وفعّالة. جديرٌ بالذكر أن هذا الكتاب مُرَاجَع ومُنَقّح جيدًا وحافلٌ بالكثير من الأمثلة والأدوات والإستراتيجيات الجديدة.

**نبذة عن المؤلف:**

**چانيل بارلو:** حاصلة على شهادة الدكتوراه من جامعة كاليفورنيا، وقد قضت أكثر من ثلاثين عامًا في تلقي مقالات نقدية عن خطبها وندواتها الدراسية وكتاباتها وأسلوبها الإداري. وللمؤلفة باعٌ طويل في تأليف وكتابة العديد من الكتب في المجالات المختلفة.

**كلاوس مولر:** مؤسس شركة TMI للخدمات الاستشارية والإدارية وهو من كبار الاستشاريين والمتحدثين البارزين في العالم. كتب "كلاوس" العديد من الكتب في مجال الإدارة والإنتاج والخدمة والجودة. بِيع منها أكثر من ثلاثة مليون نسخة. كما حصل على العديد من الجوائز؛ لفكره الإبداعي ولما قام به من مشروعات بارزة.



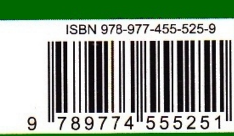







ISBN 978-977-455-525-9




GREAT IS OUR GOD
حصريات مجلة الابتسامة
WWW.IBTESAMA.COM
مجلة
الابتسامة